العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق أدارة المعرفة في شركة أمنية (دراسة حالة)

إعداد
مسرة يوسف جميل السقا

المشرف
الأستاذ الدكتور فريد نصيرات

قدمت هذه الدراسة أستكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

تشرين الثاني ، ٢٠٠٩

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق أدارة المعرفة في شركة أمنية)** وأجيزت بتاريخ 23/11/2008

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
....	الأستاذ الدكتور فريد نصيرات ، مشرفاً
....	الأستاذ الدكتور هاني الضمور ، عضواً
....	الدكتور راتب جليل صويص ، عضواً
....	الأستاذ الدكتور خضير كاظم الفريجات، عضواً

الجامعة الأردنية

تفويض

انا مسرة يوسف جميل السقا، افوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التاريخ : ١٢/١٢/٢٠٠٩

التوقيع :

الأهداء

الى من زينت حياتي ببركة دعائها ودعمتني دائماً في نجاحي وزيادة عملي ...إلى**أمي**

الى من فضَل طموحي على أحلامه ، من لن أستطيع أن أرد له ولو جزءاً صغيراً

مما منحني إياه..الى قدوتي .... **والدي الغالي**

الى من كان عوني طول المسير ..الى من ساند حلمي الصغير وأعانني بأخلاص

وضمير رغم إنشغاله الكثير ....الى **خالي ماجد**

الى **أخي** و**أختي** الذين ساندوني ورافقوني بدعواتهم ....

الى وطني الغالي المعافى من جراحه وآلامه ...**العراق**

الى كل من دعمني وأخلص في عطائه ....

أليكم جميعاً أهدي هذات الجهد المتواضع مع الحب والتقدير ....

الباحثة

مسرة يوسف السقا

2010/11/23

شكر وتقدير

لايسعني وقد شارفت هذه الرسالة على الأنتهاء ، ألا أن أتقدم بجزيل شكري وخالص عرفاني وعظيم تقديري الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور فريد نصيرات الذي أشرف على هذه الرسالة ، ولم يبخل بعلمه وجهده ووقته، والذي كان لتوجيهاته وأرائه الدور الكبير في أخراج هذات الجهد الى حيز الوجود .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ، وأتمنى من الله القدير أن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح .

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

العلاقة بين العوامل التنظيمية و تطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية للأتصالات(دراسة حالة)

أعداد
مسرة يوسف السقا

المشرف
الأستاذ الدكتور فريد نصيرات

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية للأتصالات، وتمثلت العوامل التنظيمية ب (ثقافة المنظمة، هيكلية المنظمة وتطبيقات نظم المعلومات)، كما هدفت الدراسة الى معرفة ما إذات كان هناك فروق ذاتت دلالة أحصائية في مستوى تطبيق إدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلة ب(العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة العملية) .

ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم أستبانة شملت(44) فقرة، بأستخدام مقياس ليكرت الخماسي بالأضافة الى الجزء الاول والذي يضم العوامل الوسيطة الشخصية وقد تم التأكد من صدقها بعرضها على لجنة محكمين ، وكذلك من ثباتها بأستخراج معامل كرونباخ ألفا الذي بلغت قيمته للعوامل التنظيمية ككل (0.92).

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من العاملين في شركة أمنية والبالغ عددهم (520) موظف وموظفة، أما حجم العينة فقد بلغ (217) موظف وموظفة والتي تشكل نسبة (41%)من مجتمع الدراسة الأصلي .

وقد تم تحليل بيانات الدراسة بأختبار الأساليب الأحصائية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، تحليل الأنحدار البسيط والمتعدد، أختبار F، بالأضافة الى أستخدام كرونباخ ألفا لأستخراج درجة الثبات والمصداقية لمجمل فقرات الأستبانة .

وقد تم التوصل الى النتائج التالية :

1. لدى العاملين في شركة أمنية الوعي العالي بأهمية إدارة المعرفة، ومحاولة تطبيق معظم برامجها وذلك في محاولة منها لتحسين عمليات الأتصال والتنسيق بين العاملين فيها.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة أحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة مع تطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ معامل الأرتباط (0.73) وبنسبة تفسير قدرها 53% وأن متغير ثقافة المنظمة هو أكثر المتغيرات أرتباطاً مع تطبيق إدارة المعرفة والذي بلغت قوته(0.68) وبنسبة تفسير قدرها 46%.
3. تبين أيضاً من خلال النتائج وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين هيكلية المنظمة وتطبيق إدارة المعرفة ، حيث بلغ معامل الأرتباط (0.61) وبنسبة تفسير قدرها(38%)
4. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين نظم المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة، فكانت نسبة معامل الأرتباط لهذات المتغير(0.60) ونسبة تفسير قدرها (36%).
5. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي للعلاقة مابين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة كان مؤثراً ،حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعامل ثقافة المنظمة(3،67) أما هيكلية المنظمة فقد بلغ المتوسط الحسابي له(3،70) ،وقد بلغ قيمة المتوسط الحسابي لعامل نظم المعلومات (3،88) ،ومعظمها كانت من المستوى العالي .

6. لوحظ من خلال النتائج أيضاً أن تطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية لايختلف بأختلاف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة ب(النوع الأجتماعي ، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، والخبرة العملية) .

وبناءاً على هذه النتائج ، توصلت الدراسة الى بعض التوصيات كان من أهمها :

1. التوجه نحو تطويع إدارة المعرفة بدلاً من أكتسابها ونقلها لكي تتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة.
2. جعل المعرفة مفيدة أي تخزينها بشكل يسَهل عملية البحث والوصول أليها ، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
3. ضرورة القيام بعملية مراجعة دائمة للمعرفة الموجودة من قبل مدراء الشركة لتحديد التقدم عن طريق تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تطوير هياكل التعلم التنظيمي من خلال الأعتماد على فرق العمل بنوعيها الدائمة والمؤقتة من أجل الأسهام في تبادل المعرفة والخبرات بين جميع العاملين.
5. غرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية ،عن طريق تبني برنامج شامل يركز على بناء قيم الثقة والشفافية وروح التعاون والتشارك المعرفي بين المستويات الأدارية المختلفة .
6. تعزيز لامركزية نظم المعلومات والتي تحقق درجة عالية من الكفاءة والفعالية من خلال أستخدام شبكات المعلومات التي تربط جميع أجزاء الشركة ببعضها .

الفصل الأول

الأطار العام للدراسة

1-1 مقدمة :

تعد إدارة المعرفة بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر وأهتمامات مختلفة ، وعلى وجه الخصوص العاملين في مجال أدارة الأعمال والتكنولوجيا،فقد شهد العالم خلال النصف الأخير من القرن المنصرم تطوراً هائلاً في مجال تكنولوجيا الأتصالات وتبادل المعلومات والبيانات ،والتي أدت الى ثورة حقيقية في مجال الأتصال ، مما أدى الى أحداث تغييرات كبيرة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية وجعلتها تواجه الكثير من التحديات والتي لابد من تخطيها بأساليب أدارية حديثة لتتمكن المنظمات من المحافظة على بقائها وزيادة قدراتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية . فكانت إدارة المعرفة وبرامجها وتطبيقاتها من الأساليب المقترحة من قبل المختصين وعلماء الأدارة لمواجهة هذه التحديات (الديب ، 2008).

1-2 مشكلة الدراسة :

لاتعيش المنظمات الخاصة والعامة في الأردن بمعزل عن العالم وعن المنظمات العالمية الأخرى، فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، وبالتالي فهي مدعوة الى الإسراع في تطوير وتحسين أساليبها الأدارية بما يتلائم مع تطورات العصر وتحدياته . فقد قامت شركة أمنية بأدخال الأساليب الأدارية الحديثة في عملها ،وذلك في محاولة منها لمواكبة جميع التغييرات والتطورات السريعة في بيئتها الخارجية ، ولأن تطبيق إدارة المعرفة يعتبر أستثمار لرأس المال الفكري لأي منظمة وواحدة من أهم الأصول التي لاتقل أهميته عن الأصول التنظيمية الأخرى، فقد عملت شركة أمنية على تطبيق إدارة المعرفة ومحاولة الوصول الى العوامل التي قد تساعد على تطبيقها وتجنب المعوقات والمخاطر التي قد تؤثر سلباً عليها ، ولأن تطبيق إدارة المعرفة يسعى لتحويل المعرفة الكامنة الموجودة في عقول وأذهان العاملين الى معرفة ظاهرة فقد يكون لمجموعة العوامل الديموغرافية والمتمثلة ب(العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة العملية) تأثيراً على تطبيق إدارة المعرفة، ومن هنا جائت مشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة ، وتحديد فيما أذا كان هناك فروق في مستوى تطبيق إدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى الى المتغيرات الدمغرافية . وبما أن الدراسة تقوم على أساس البحث في العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة ب(ثقافة

المنظمة ، هيكيلة المنظمة،وتطبيقات نظم المعلومات) و تطبيق إدارة المعرفة فأن هناك عناصر أساسية تقوم عليها ، ولذلك فقد تم التركيز على الأسئلة التالية :

1- هل هناك علاقة بين ثقافة المنظمة وبين مدى تطبيق إدارة المعرفة ؟
2- هل هناك علاقة بين هيكلية المنظمة وبين مدى تطبيق إدارة المعرفة ؟
3- هل هناك علاقة بين نظم المعلومات وبين مدى تطبيق إدارة المعرفة ؟
4- هل يختلف تطبيق إدارة المعرفة كنتيجة للعوامل التنظيمية بأختلاف المتغيرات الوسيطة (العمر ، النوع الأجتماعي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، المؤهل العلمي) .

1-3 أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع يعد من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال والمنظمات أنطلاقاً من مفهوم راس المال الفكري ،أذ أن موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها يعد عملية التنمية والتطوير في أي شركة من شركات قطاع الأتصالات ، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات والأتصالات دوراَ رئيساً ومحورياً في بناء نظم أدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية أنتاج المعرفة ونقلها، وتساعد أدوات أدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الأفراد ،ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة، كونها من الدراسات التي تحاول التعرف على حقيقة تطبيق أدارة المعرفة والعوامل التنظيمية المؤثرة عليها . حيث تعود أهمية هذه الدراسة الى مايلي :

1- تعد هذه الدراسة محاولة عملية وموضوعية تركز على التطور المتسارع في المفاهيم الأدارية الحديثة ،وخاصة مفهوم أدارة المعرفة كونه أصبح من الأدوات الأدارية الفعالة في مجال تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح المطلوب .
2- وجود ندرة في الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في قطاع الأتصالات الأردني وخصوصاَ أن هناك أختلاف كبير بين تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التي تكون معتمدة كلياً على التكنولوجيا عن غيرها من المنظمات التي لا يؤثرعليها هذات العامل بصورة أساسية .

3- تزايد الأهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المنظمات العالمية ومحاولة العديد من المنظمات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة ، حيث مكنتها من تحقيق نجاحاً ملموساً في أعمالها .

1-4 أهداف الدراسة :

تشهد البيئة التنظيمية لجميع منظمات اليوم تطورات كبيرة ومتسارعة في مجال التقنية وخصوصاً المتعلقة بتقنية المعلومات وأدارتها لاسيما وأنها تمثل رأس مال فكري وأصلاً تنظيمياً أساسياً لايقل أهمية عن باقي الأصول الأخرى. ومن هنا تحاول الباحثة تقديم هذه الدراسة كمحاولة أكاديمية للأسهام في تسليط الضوء على هذات الجانب لما له من أهمية كبيرة وخصوصاً في شركات الأتصالات التي تدعم تبني برامج إدارة المعرفة والمعلومات، كونها وسيلة فعالة في تطويرها وأبقائها في حالة توازن مع بيئتها الخارجية والداخلية، وعليه تكمن أهداف هذه الدراسة فيمايلي :

1- تقديم رؤية واضحة نحو مفهوم إدارة المعرفة،تساعد المديرين في قطاع الأتصالات الأردني على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها، لمواجهة جميع التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية ،ومحاولة تقييم قدرة المنظمة على فهم وأدراك المعايير الأساسية لأدارة المعرفة .

2- التعرف على العلاقة بين العوامل التنظيمية (ثقافة المنظمة ، هيكلية المنظمة ، ونظم المعلومات) وبين تطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية للأتصالات الخلوية .

3- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية المتمثلة ب (العمر ، النوع الأجتماعي ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ،والخبرة العملية) وبين العوامل التنظيمية المتمثلة ب (ثقافة المنظمة ، هيكلية المنظمة ، ونظم المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة.

4- بناءاً على نتائج البحث فقد تم تقديم بعض التوصيات والنتائج التي من شأنها أن تسهم في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة في تطبيق أستراتيجية إدارة المعرفة والاستفادة منها بهدف تحقيق الأهداف المرجوة ،بحيث ينعكس ذلك أيجاباً على أداء المنظمات في الأردن .

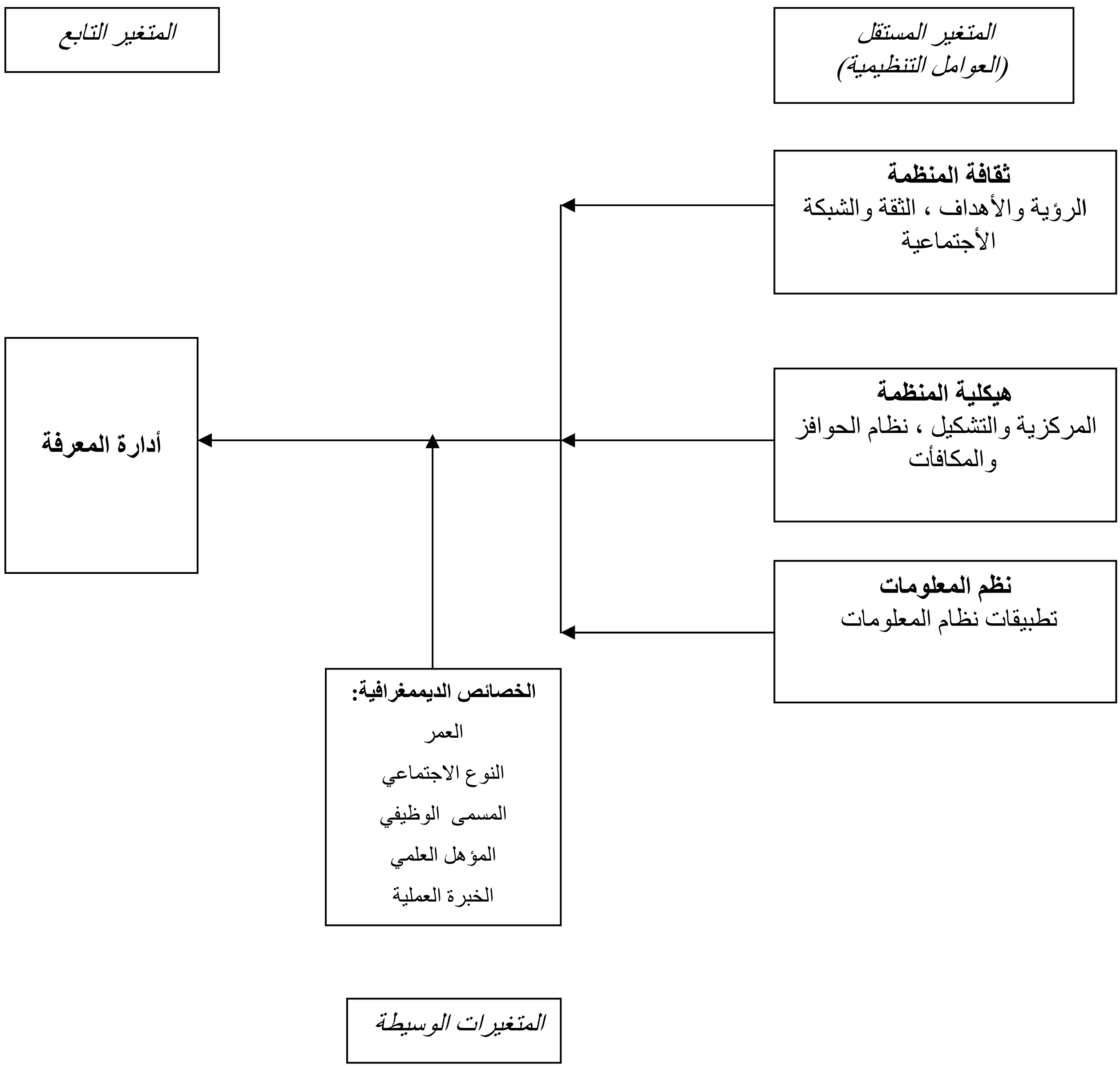
1-5 منهجية الدراسة :

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها والذي يخدم أغراض هذه الدراسة ، بالأضافة الى توزيع إستبانة الدراسة لجمع البيانات من أفراد العينة .

1-6 نموذج الدراسة :

بناءاً على مراجعة بعض الدراسات فقد تم تطوير هذا النموذج حيث يمثل شبكة العلاقات المدروسة بين علاقة العوامل التنظيمية وتطبيق أدارة المعرفة والمتمثلة بالشكل (6)

الشكل 6. النموذج النظري للدراسة



7-1 فرضيات الدراسة :

بناءاً على مراجعة الأدبيات السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية بالصيغة العدمية لأختبار مدى صحتها من عدمها من خلال هذه الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى :

Ho: لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين العوامل التنظيمية وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05 .

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

Ho.1: لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ثقافة المنظمة وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05 .

Ho.2 : لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين هيكلية المنظمة وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05 .

Ho.3: لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين نظم المعلومات وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05 .

الفرضية الرئيسة الثانية :

H1 : لاتوجد فروق ذاتت دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (النوع الأجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية) بمستوى دلالة أحصائية قدرها ≤ 0.05 .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H1.1: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير النوع الأجتماعي بمستوى دلالة أحصائية قدرها ≤ 0.05.

H1 .2: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغيرالمسمى الوظيفي بمستوى دلالة أحصائية قدرها ≤ 0.05.

H1.3: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي بمستوى دلالة أحصائية قدرها ≤ 0.05.

H1.4: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغيرالخبرة العملية بمستوى دلالة أحصائية قدرها ≤ 0.05.

1– 8 التعريفات الأجرائية وقياس متغيرات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة فقد تم التوصل الى بعض التعريفات الأجرائية للمصطلحات المستخدمة وذلك حسب مراجعة بعض الأدبيات والمراجع السابقة :

1. **إدارة المعرفة** :يعرفها (المومني،2005) على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية وأستثمار رأس المال الفكري من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية ، وخزنها وتوزيعها وتنظيمها وأستخدامها وتسهيل المشاركة بين الافراد ، لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الأدارية كأتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ويمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة أستخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال, وهي تتطلب مشاركة جميع الأفراد في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالأبداع والميزة التنافسية .وسيتم قياس هذات المتغير من خلال فقرات الأستبانة المرقمة من (36-44).

2. **ثقافة المنظمة** : وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة ، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوبة ،حيث يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها ،ويتم تعليمها للافراد الجدد ،كما أن هذه الثقافة متغيرة وليست جامدة ،بالتالي يمكن أعتبارها احدى أدوات التغيير وعمليات التطور التنظيمي .(فرانسيس،1995).

وبالرجوع الى مجموعة من المصادر يمكننا تعريف ثقافة المنظمة على أنها امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، والتي تتشكل أساساً من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة، مضاف إليها كل تصرفات الأفراد وأتجاهاتهم. وسيتم قياس هذات المتغير من خلال فقرات الأستبانة المرقمة من (1–14)

3. **هيكلية المنظمة** : لقد عرفت هيكلية المنظمة بأنها مجموعة من المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل،كذلك فأن هيكلية المنظمة تتأثر أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس (Jones, 2004) .

وفي ضوء هذا البحث يمكننا تعريف هيكيلة المنظمة على أنها شكل وإطار التسلسل الاداري للمنظمة والذي يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية فيها فهـــو النظام الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها . وسيتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الأستبانة المرقمة من (15–26)

4. **نظم المعلومات** :تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال وأتخاذ القرارات داخل المنظمة ،بشرط أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة ،وأن تكون ملائمة من حيث الجودة و التوقيت والتكلفة . (Laudon and Laudon 2006) .

وبهذا يمكننا القول بأن نظم المعلومات هي عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام وامدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، فهي تشير الى مدى أستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المنظمة . وسيتم قياس هذات المتغير من خلال فقرات الأستبانة المرقمة من (27–35).

1–9 مصادر جمع البيانات جمع البيانات :

لقد أعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات على الأسلوبين التاليين :

1. **الأسلوب الميداني** : حيث سيتم تطوير أستبانة للبحث بمتغيرات الدراسة وتتكون الأستبانة من جزئين ، الجزء الأول يبحث المتغيرات الديمغرافية والجزء الثاني يتعلق بالعوامل التنظيمية المتمثلة بثقافة المنظمة ،هيكلية المنظمة ،ونظم المعلومات .
2. **الأسلوب النظري** :وذلك بالرجوع الى مصادر المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب،المراجع، المجلات العلمية ، الدوريات ،المقالات، المواقع الألكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة .

1–10 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون **مجتمع الدراسة** من موظفين شركة أمنية للأتصالات والبالغ عددهم 520 موظف وموظفة ،وكان من مبررات أختيارهذه الشركة أنهم يحاولون معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية المتمثلة ب(ثقافة المنظمة،هيكلية المنظمة ،ونظم المعلومات) وبين تطبيق إدارة المعرفة لتساعدهم في تطوير وتحسين أمكانيات الشركة في قطاع الأتصالات الخلوي. أما **عينة الدراسة** فقد تم أختبارعينة طبقية من

العاملين في شركة أمنية ،والتي تبلغ 217 ممثلة لمجتمع الدراسة وفقا للجدول المعطى من قبل سكران(Sekaran,2003)، والتي تشكل نسبة 41% من مجتمع الدراسة الأصلي .

الجدول 1. يوضح حجم العينة وتوزيع الأفراد حسب مستوياتهم الوظيفية

المستوى الوظيفي	عدد الموظفين	حجم العينة
الأدارة العليا	37	15
الأدارة الوسطى	104	43
الأدارة الدنيا	379	159
المجموع الكلي	520	217

المصدر: قسم الموارد البشرية لشركة أمنية للأتصالات

1- 11 أداة الدراسة

لقد تم تطوير أستبانة خاصة لقياس علاقة العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة ، فقد تم أستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يناسب هذه الدراسة بأبعاده الخمسة لمعرفة ماهي العوامل التي تساعد أو العقبات التي تعيق من تطبيق إدارة المعرفة ، حيث تأخذ أبعاد المقياس الدرجات التالية عند التحليل والتي هي (موافق تماماً 5 درجات ، موافق 4 درجات ، محايد 3 درجات ، غير موافق درجتان ، غير موافق أطلاقاً درجة واحدة) ، وقد تم أعتماد المتوسطات الحسابية التالية :

- المتوسطات التي تتراوح مابين (1 – 2،33) ذو درجة منخفضة .
- المتوسطات التي تتراوح مابين (2،34 – 3،66) ذو درجة متوسطة .
- المتوسطات من (3،67 – 5) ذو درجة مرتفعة .

حيث تكونت هذه الأستبانة من جزئيين ، الجزء الأول :خاص بالعوامل الديمغرافية والوظيفية المتمثلة (العمر ، النوع الأجتماعي ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ،والخبرة العملية)، أما الجزء الثاني :فتكوَن من (44) فقرة لقياس ماهي علاقة العوامل التنظيمية والمتمثلة ب(ثقافة المنظمة،هيكلية المنظمة،ونظم المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية وهي موزعة على النحو التالي :

1. الفقرات من (1–14) لقياس ثقافة المنظمة .
2. الفقرات من (15–26) لقياس هيكلية المنظمة .
3. الفقرات من (27– 35) لقياس مدى تطبيق نظم المعلومات .
4. الفقرات من (36– 44) لقياس إدارة المعرفة .

1–12 صدق وثبات أداة الدراسة :

لقد تم حساب معاملات الثبات بطريقة الأتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مقاييس العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة. والجدول (**2**) يبين تلك المعاملات(عودة،2002).

الجدول 2. معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) للعوامل التنظيمية وادارة المعرفة

	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
ثقافة المنظمة	0.88
هيكلية المنظمة	0.76
نظم المعلومات	0.81
العوامل التنظيمية	0.92
ادارة المعرفة	0.82

وكما هو ملاحظ من الجدول أعلاه فقد بلغ معامل الثبات لمقياس العوامل التنظيمية ككل 0.92 وتراوحت قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا للعوامل التنظيمية بين 0.76 للهيكلة المنظمة وبين 0.88 لثقافة المنظمة، كما بلغ معامل الثبات لمقياس إدارة المعرفة 0.82.

ومما سبق يتبين لنا أن جميع المعاملات السابقة تعتبر مقبولة لأغراض الدراسة وذلك كونها تزيد عن القيمة (0.70).

وبهدف التأكد من صدق الأستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وبعض الجامعات الأخرى وتعديلها وفقاً لأرائهم ومقترحاتهم .

1-13 الأساليب الأحصائية المستخدمة :

لغايات تحقيق أهداف الدراسة وأختبار صحة فرضياتها فقد تم أستخدام الأساليب والأجراءات الأحصائية التالية :

1. أستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، بالأضافة الى المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والرتب لوصف أستجابات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة .

2. تحليل الأنحدارالخطي البسيط والمتعدد (Simple Linear Regression) , (Multiple Linear Regression) لأختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين العوامل التنظيمية وبين تطبيق إدارة المعرفة .

3. أختبار(F-Test) لفحص أثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة.

4. أستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأستخراج درجة الثبات والمصداقية لمجمل فقرات الأستبانة.

5. أستخدام معامل أرتباط بيرسون لحساب معاملات الأرتباط بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة .

الفصل الثاني

الأطار النظري

المبحث الأول : إدارة المعرفة

1. مدخل الى إدارة المعرفة

لقد تغيرت النظرة المعاصرة الى عناصر الأنتاج التقليدية المكونة للثروة (العمل / المواد الأولية / رأس المال) وذلك بأضافة عنصر جديد هو"المعرفة " وتعدت ذلك للقول بأن هذات العامل هو الأهم في الأنتاج خصوصاً مع التطورات المعاصرة (العولمة الأقتصادية والأجتماعية والتكنولوجية) مما عزز الأهتمام بأدارة المعرفة ودفع بالكثير من المنظمات الأدارية الى أعتماد أدارة المعرفة كأستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والأستمرار. وهذات الأقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة عنصراً فعالاً سمي (بالأقتصاد المعرفي Knowledge Economy) (الصاوي،2007).

إن الأهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم الأصول والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء وأستمرار الميزة التنافسية في الشركات القائمة على المعرفة ، أدى الى تنوع أستخدام هذه الشركات لتطبيق أدارة المعرفة . حيث تعد المعرفة من المواضيع القديمة المتجددة التي تعبر عن الأفكار الكامنة في الدماغ البشري ، وتمثل أهم موجودات المنظمة ويمكن إدارتها .

وتتصف إدارة المعرفة بأنها من المواضيع الحديثة نسبياً ، وخصوصاً في جانبها التطبيقي إذ لم يتم الأعتراف بها إلا في السنوات القليلة الماضية عندما ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في عدد من المنظمات العالمية فلقد أصبحت إدارة المعرفة تشكل أهم ميزة تنافسية تسعى المنظمات إلى أكتسباها وأستغلالها ، حيث تعد سلاحاً هاماً للمنظمات في ظل التطورات الفائقة لتقانة المعلومات والأتصالات ، بالأضافة الى التغيرات والتقلبات الأقتصادية والأجتماعية والأنسانية والسياسية المتسارعة على المستوى العالمي (Martyn & Macvaugh,2008).

2- مفهوم أدارة المعرفة

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف إدارة المعرفة على توفير المعلومات وأتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خارجها ، حيث يركز هذا المفهوم على الأستفادة العالية من الملعومات المتوافرة في المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها ، لذا فان من أهم ممزيات تطبيق إدارة المعرفة هو الأستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله الى قوة أنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة (الصاوي،2007) .

وقد عَرف Wiig (1993) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى أكتشاف وظائف المعرفة الخطرة،الأيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وأدارتها ، وتحديد المنتجات أو الأستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد أخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها .

أما الصاوي(2007) فقد عرَف أدارة المعرفة على أنها العملية التي تقوم المنظمات من خلالها بأيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبينة على المعرفة ، وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية والمنظمات الاخرى من أجل التوصل الى أفضل الممارسات،وغالباً ماتعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية أدارة المعرفة .

ويورد Kim (2005) تعريفاً مختصراً لأدارة المعرفة حيث تم تعريفها بأنها عملية تنظيم وانشاء وتشارك وتدفق المعرفة داخل المنظمة .

3- أهمية إدارة المعرفة

يمكن أجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية : (الكبيسي،2005)

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في أتجاه تحقيق أهدافها .
3. تعزز قدرة المنظمة للأحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لأستثمار رأس مالها الفكري ، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة منها بالنسبة للأشخاص المحتاجين تلك المعرفة عملية سهلة وممكنة .

4- الغاية من أدارة المعرفة:

تستهدف أدارة المعرفة مساعدة المنظمة على تحقيق الغايات التالية:

أ- بناء وتنمية قدرتها على التعامل مع المتغيرات وزيادة أحساسها بمشاكل التغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للأدارة بالأستعداد لمواجهته .

ب- أطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية للأفراد على كافة المستويات ، والمساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الأنتاجية .

ت- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة .

ث- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ، ومتطلبات تقنيات الأتصالات والمعلومات من جانب أخر .

ج- مساندة الأدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب وأكتساب الجديد منها من خلال أستقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة وأستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة .

ح- توفير مناخ أيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على أطلاق معارفهم الكامنة وإتاحها للمؤسسة ،حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية ومايتمتعون به من صلاحيات وأمتيازات .

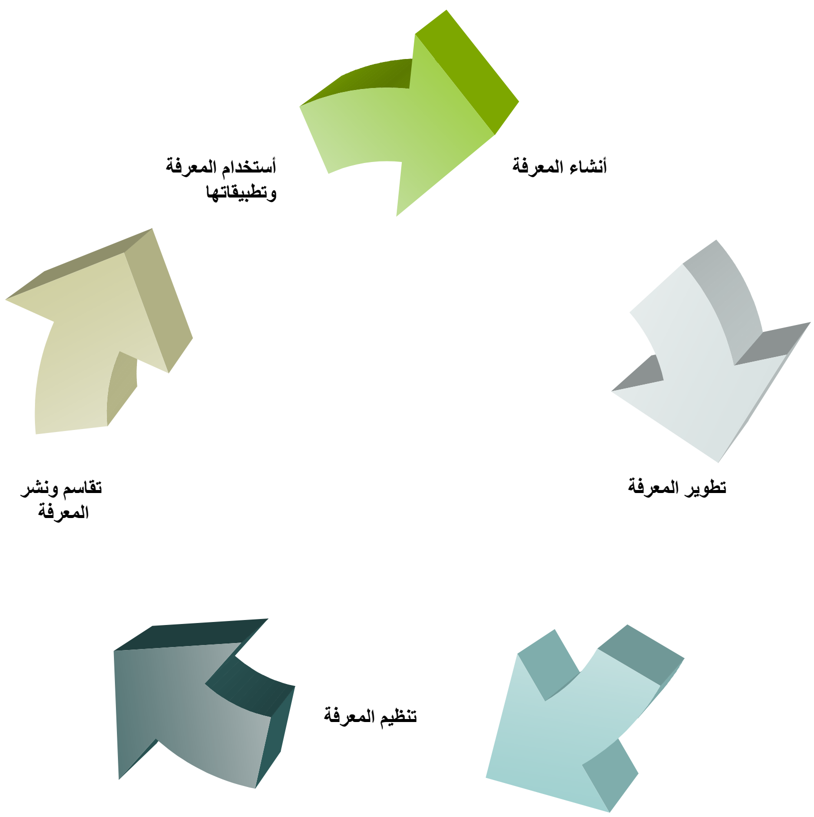
خ- مساندة جهود المنظمة لأستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى والتي تخلخل توازن المنظمة(Martyn &Macvaugh,2008).

5- خصائص دورة إدارة المعرفة:

تباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة ، والتي تشمل أقتناء وتوليد معرفة جديدة لغاية أستخدامها ، فهناك عدة أساليب لتحديدها ،فمنهم من حددها بأربع عمليات والاخر بست وغيرهم حددها بأقل أو أكثر ، فلقد عرض الصاوي (2007) نموذجاً لأدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل (1) يبين خمس عمليات لأدارة المعرفة. تختص بوجود دورة تمثلها وتمثل هذه العمليات التي تؤدي الى أدراك مفهوم إدارة

المعرفة ،وكيفية تنفيذها على أكمل وجه داخل منظمة ما. وأن كانت هذه العمليات تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فأنها مع ذلك تعد حاسمة الى حد كبير في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

الشكل 1. يوضح العمليات الخمس الجوهرية لدورة إدارة المعرفة



أ- إنشاء المعرفة :

أن عملية أنشاء المعرفة في أحدى المنظمات هي عملية دورية وتبدأ الدورة عندما تنتقل المعرفة من عضو في المنظمة الى أخر ، فتتحول المعرفة من ضمنية الى صريحة ، ثم تمرر هذات المعرفة الصريحة الى عضو أخر ، يجب عليه أن يحولها الى معرفة صريحة ، أي يعطيها صفة ذاتية قبل أن يبدأ بأستخدامها.

ويتطلب أنشاء المعرفة إبداعاً، يحتاج في حد ذاتته أن يدار ، فالأبداع عامل قوي لمنظمات اليوم في سعيها الى تحقيق أنتاجية أعلى وميزة تنافسية أقوى ،والأبداع يتطلب مهارات خاصة في عالم اليوم المعقد والسريع التغير ، وهو يوفر القدرة على أيجاد بدائل للطرق المألوفة والسائدة لحل المشاكل (الكبيسي،2004).

وعلى الرغم من أن إدارة عمليات أنشاء المعرفة هي من أصعب المراحل على الإطلاق إلا أنها تعد المحرك الاساسي لتقدم ونمو المنظمة ، وفي حالة ندرة الكفاءات القادرة على أنشاء الأبداع المعرفي ،تستطيع المنظمات توظيف الخبرات المناسبة التي تريدها أو التي لاتستطيع تنميتها داخلياً من خلال توظيف الخبراء والمستشارين لمساعدتها في تغطية فجوات المعرفة الداخلية .

ب- تطوير المعرفة :

تطوير المعرفة يعني للكثير من المنظمات الأبتكار والافكار الجديدة ، وعلى عكس الاعتقاد السائد فأن ذلك لايرجع الى مجرد الألهام وحسن الحظ ، وأنما يرجع أساساً الى العمل المنظم والمستمر . وقد يتعرض الخبراء الذين يعملون في مجال التطوير للصراع بين الأبداع وأنشاء الأفكار من ناحية وحل المعضلات والمشاكل العملية من ناحية أخرى ، وعليه فمن الضروري ألا يقتصر تطوير المعرفة إدارات و وحدات البحث والتطوير ، بل يجب أن يمتد الى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة من مبدأ أن الكل مسؤول عن التطوير .

ولهذا يعد تطوير المعرفة قسماً مهما في إدارة المعرفة ،حيث يمس مجالات البحث عن خبرات جديدة ،ومنتجات جديدة،وأفكار علمية جديدة،وهي مجلات تسعى المنظمات الوصول أليها وتحقيق قد من التفوق والتمكن بها بما يعطيها السبق على منافسيها (الصاوي ،2007).

ج- تنظيم المعرفة:

تستلم المنظمات يومياً أحجاماً هائلة من المعلومات ،تحتاج الى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفعالية ، لذلك في هذه المرحلة ينبغي أن تنظم وترتب بشكل منطقي جميع هذه المعلومات ، حيث يتم

تشيد المعرفة بطريقة نظامية يمكن من خلالها أن تبنى بناءاً وظيفياً يسمح لأي فرد من أفراد المنظمة بأسترجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع وكفوء ومناسب (حسن،2008) .

د- تقاسم ونشر المعرفة :

لايحدث تقاسم المعرفة وإعادة أستخدامها في منظمة ما إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المنظمة بأكلمها ،حيث أن المشاركة المعرفية تشجع العاملين على البحث في الحصول على فرص معرفية أخرى وبالتالي أستخدام المعرفة القديمة تؤدي الى خلق معرفة جديدة وهذه المعرفة بالأمكان توزيعها ونشرها على عموم المنظمة لأستخدامها من قبل الافراد والمجموعات .

ومن الأمور المشجعة في هذات الصدد أن تتولى المنظمة مبدأ تقييم ومكافأة العاملين الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة . وبالأضافة الى تقاسم المعرفة ،فأن على المنظمة توزيعها على العاملين فلنشر المعرفة ميزة هائلة في تحقيق الميزة التنافسية ،ولتأمين نشر المعرفة نشراً سليماً يلزم توافر عاملين :

أ- تيسير التواصل .

ب-إذكاء الثقافة الصحيحة للمنظمة.

ومن خلال هذين العاملين يستطيع مديروا المعرفة تيسير التواصل عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز التعاون . كما يحتاج نشر المعرفة أيضاً الى تحويل المعرفة الضمنية الشديدة الانفرادية الى معرفة صريحة أكثر تشاركاً،والتحرر من الخوف حيث أن الخوف يزرع في العاملين الميل الى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم والى التحفظ في تقاسمها مع غيرهم (Kim,2005).

ه - أستخدام المعرفة وتطبيقاتها :

ينبغي على المديرين بذل جهود متنامية لنشر ثقافة جديدة تدعو الى تطبيق فعال للمعرفة ، حيث أن الهدف الأساسي من تحديد وأنشاء وتطوير المعرفة وتنظيمها هو لغرض الأستفادة من تطبيقها وتجسيدها في أنشطة المنظمة العملية ، مع وجود مكافأت أجتماعية ومالية بخصوص أنماط سلوكية تشجع أستخدام المعرفة .

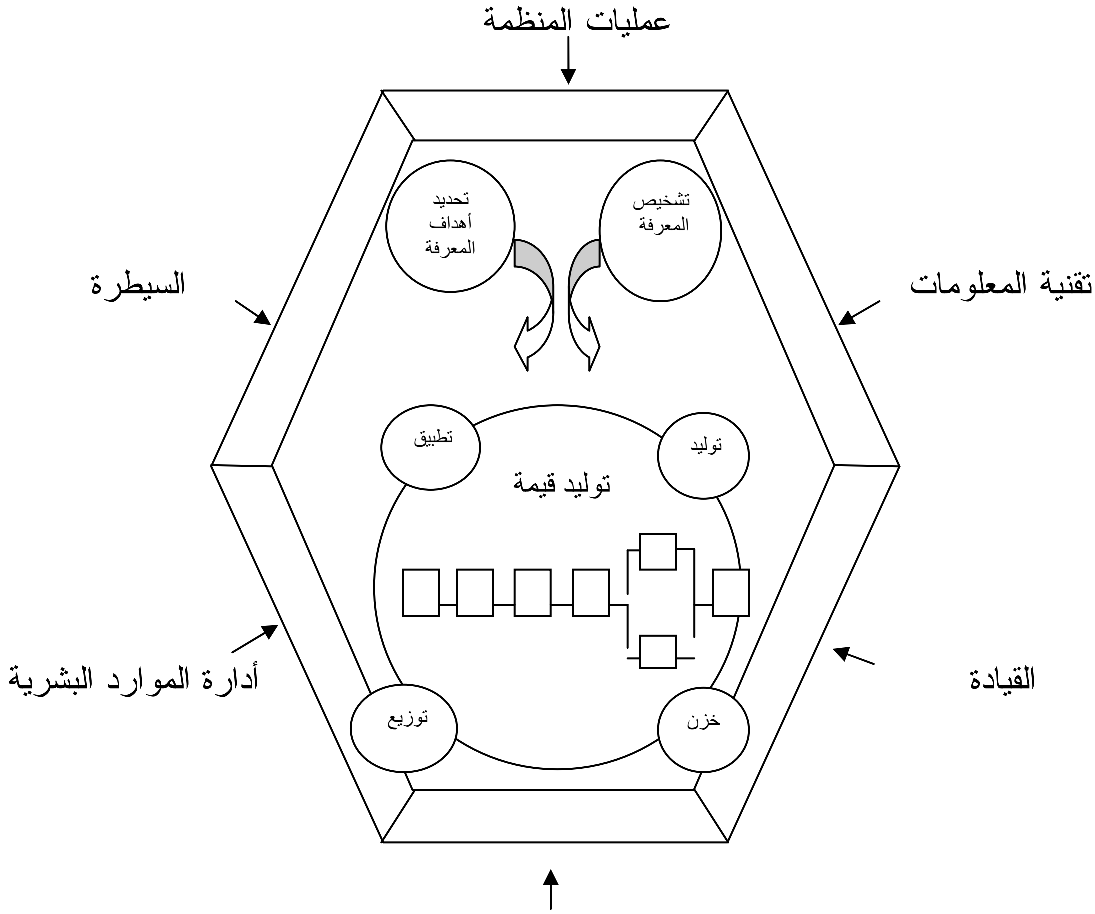
فليست المنظمات التي تمتلك معرفة أفضل تضمن الميزة التنافسية ، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أكمل وجه لتأمين هذه الميزة حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على جميع الأنشطة ولذلك لابد من أجراء جميع عمليات المعرفة السابقة ، مثل خلقها ونشرها وتقاسمها ،ومع ذلك تعاني بعض المنظمات من فجوة بين المعرفة والعمل وهذه المنظمات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلاً من القيام بالأعمال والتطبيق .

أما Vorbok & Mertins (2001) فقد أشاروا في دراستهما المسحية الى نموذج يتكون من ست عمليات لأدارة المعرفة والذين ركزوا على ممارسة عمليات الأعمال (Business –Processes

Practices) ويفترض أن إدارة المعرفة تصف الطرق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها ، والتي حددها النموذج بست عمليات تظهر في الشكل (2) وهي :

أ.تحديد أهداف المعرفة .
ب.تشخيص المعرفة .
ج. توليد المعرفة .
د.خزن المعرفة .
ه.توزيع المعرفة .
و.تطبيق المعرفة .

الشكل 2. العمليات الجوهرية وتصميم الحقول لإدارة المعرفة وعمليات الأعمال



ثقافة المنظمة

المصدر (Vorbok & Mertins,2001:p4)

يركز هذا النموذج على أعتماد جملة أساليب لكل من العمليات الجوهرية ، وتتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة . ويبين النموذج كيف مكنت تقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة وإبتكارها ورزمها وتجميعها وتطبيقها ، ثم إعادة إثبات صحتها وإعادة إستعمالها .

ومن تتبع النموذجين السابقين التي عرضت لنا ، فقد لوحظ بأنها وإن أختلفت تلك النماذج بأساليبها أو عدد المراحل المتضمنة لها لكنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة تظهرها على أنها ، عملية من مراحل متعددة تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هياكلها وأنظمتها الداخلية ، وربما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم ، وأتفاقاً عاماً على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية .

6- عوامل النجاح والفشل لإدارة المعرفة :

6-1 عوامل النجاح في إدارة المعرفة :

حدد الكثير من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة ، حيث أشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع أستراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت المناسب . ويمكن تلخيص عوامل النجاح لأدارة المعرفة بالنقاط الأتية : (Rastogi,2000)

1. الأبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش .
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون ،وتعلم الفريق ،والتأكيد عليهما بصورة دائمة .
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به .
5. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية .
6. تركيز الأهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
7. توفير هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة وإستخدام المعرفة المتوفرة .
8. تبني ثقافة (الصداقة المعرفية) التي تقوم لدعم الأستخدام المتبادل للمعرفة .

6 -2 عوامل الفشل في إدارة المعرفة :

لقد حدد (Barquin,Bennet&Remez,2001) عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة المعرفة وهي :

أ-أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها .

ب- في كثير من الأحيان فانه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال،بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة ، أن هذات التركيز يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع

ج- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة ، وهذات يؤدي الى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلائم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل ، وليس تلك التي تفضلها المنظمة،وهذات الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لاتكون هي الممارسات المفضلة وفقاً لنظام إدارة المعرفة،ومن هنا تبرز أهمية ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عن بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة .

د-التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد ، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم

7- أبعاد إدارة المعرفة :

يرى (Burgess (2005 أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي :

أ- البعد التكنولوجي Technological Dimension : ومن أمثلة هذات البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ،ولذلك فأن المنظمة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

ب-البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension : هذات البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة وأدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وأعادة أستخدامها . ويتعلق هذات البعد بتجديد الطرائق والأجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لأدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة أقتصادية مجدية .

ج- البعد الاجتماعي Social Dimension هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد ، وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس أبتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

8. التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين أن إدارة المعرفة والمعلومات ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل لذات فأن المشاكل والصعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة كما يراها Loyd(2005) في معظمها ناتجة عن عما يلي :

أ- الثقافة التنظيمية : حيث لابد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة .

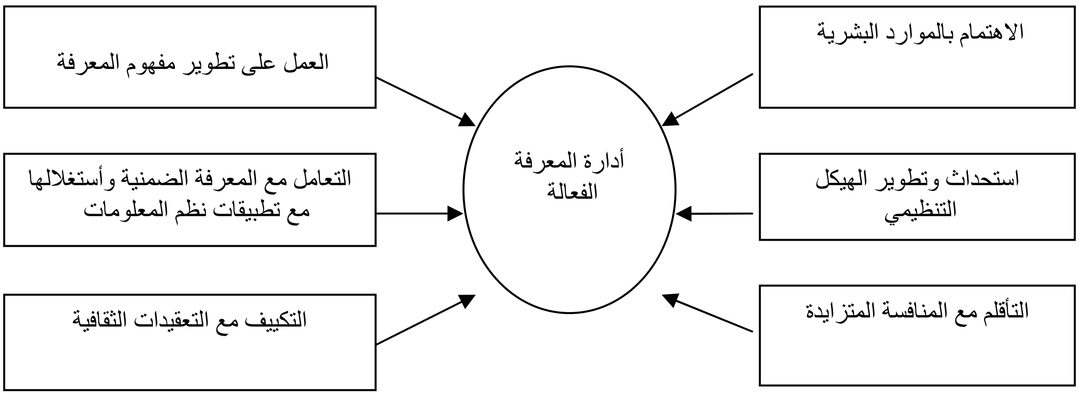
ب-الأساليب التكنولوجية : تتطلب إدارة المعرفة والمعلومات تبني الأساليب والبرامج الألكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الأدارية في المنظمة.

ج-التغيير والتحديث : أن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج الى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية .

د-تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة.

أما(Kalkan (2008 فقد أشار في دراسته الى ست تحديات متمثلة بالشكل (3) ممكن أن تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة الفعالة ،حيث لاحظ أن هناك تناقض بين طبيعة أدارة المعرفة وبين كل التغييرات السريعة التي تحدث في العمل العالمي ، مالم تصمم أدارة المعرفة بطرق مرنة تجعلها تتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الوقت والأستجابة السريعة لكل المتغيرات ، لذلك يجب التركيز على المفاهيم الأساسية لهذه التحديات وتأثير كل منها على دورة حياة المنظات ، كذلك يجب تمييز وأدراك هذه التحديات بصورة صحيحة ودقيقة من قبل المنظمات، قبل البدء بتعيين القادة والمدراء المسؤولين عن تطبيق أدارة المعرفة فيها .

الشكل 3. التحديات التي تواجه إدارة المعرفة



مماسبق يمكننا القول بأن معظم المنظمات تواجه تحديات ليست بالقليلة ، فأن كنا نعتقد بأن المعرفة بمثابة ضمانة ضد الفشل فنحن مخطئين ،حيث إن لأدارة المعرفة نجاحاتها كما لها إخفاقاتها التي قد لاتعود فقط الى أن هناك أدارة معرفة فعالة وكفوءة تمثل عاملاً من أجل النجاح، وإدارة معرفة غير فعالة تمثل عاملاً مرجحاً من أجل الأخفاق ،بل الى حقيقة أنه ليس هناك نظام إداري جديد غير قابل الى مجابهة تحديات كثيرة قد تؤدي الى فشله ، لذلك على المنظمات أولاً تحديد الهدف الذي من أجله يتم أكتساب هذه المعرفة والتوضيف والتعلم ، بالأضافة الى التساؤل المستمر حول تلك التحديات التي تواجه التعلم وتعميق تطبيقه، حيث لايجب أن نعول كثيرا على التكنولوجيا دون الأهتمام إن كان هذات النظام المقترح هو ملائماً للمنظمة أم لا، وتحديد مدى ملائمة التقنيات الحالية لنظم المعرفة الجديدة ،كذلك تحديد جميع المعيقات الثقافية والتنظيمية لأستخدام المعرفة ،وتحديد الطرق والأساليب الكفيلة بتحفيز وتأهيل الأفراد للتشارك المعرفي .

ومن خلال ماتم عرضه من تحليل لواقع المعرفة وإدارتها ، وما تم أستعراضه من مراجع ومصادر ذاتت العلاقة ، يتبين أن المعرفة هي متجددة ومتطورة تقوم على خبرات وتجارب وتوليد الأفكار الأبداعية في المنظمة ،وتساهم في عملية التعلم وزيادة وتحسين الأداء المنظمي . حيث يجب علينا الأهتمام بعمليات إدارة المعرفة والتي تمثل الجوهر لتحسين أداء المنظمة وأكسابها الميزة التنافسية . وكما سوف نلاحظ في المبحث الثاني من هذات الفصل فأن أستحداث الثقافة التنظيمية الملائمة لكل أفكار التجدد والأبداع سوف تساعد الأفراد في التغلب على أغلب مشكلاتهم الداخلية والخارجية التي يواجهونها،كما تعمل على تشجيع التشارك المعرفي والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد الى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها وأستخدامها .

وهنا يجب الأشارة الى أن بالرغم من تطبيق الأدارة المعرفية بطريقة سليمة ، لابد من توافر المستلزمات والبنية التحتية التي تسهم في ذلك، ومن أهم تلك المستلزمات هو أيجاد إدارة عليا تهتم بأدارة المعرفة وداعمة لها ، وتقديم الحوافز من قبلها للعاملين ، كذلك دعم الهيكل التنظيمي المناسب لأدارة المعرفة والذي سيسمح بتوافر دائرة مختصة بالمعرفة ،وأنسياب المعرفة والمعلومات بكل مرونة وأنسجام بين الوظائف والدوائر في داخل المنظمة وأعتبار مصادر وأستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي ،مع تحويل المهام الروتينية الى أداور التمكين التي تساعد في نشر المعرفة، وهذات يتطلب إيجاد بيئة تحتية تكنولوجية تسهل عملية تنفيذ إدارة معرفية ناجحة .

المبحث الثاني : العوامل التنظيمية

أولا : ثقافة المنظمة

1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم والعادات والأفتراضات والمعتقدات والمفاهييم والمعايير التي يتشارك بها العاملون داخل المنظمة وتحكم سلوكاتهم .

حيث أن ثقافة المنظمة تلعب الدور الأخطر في نجاح أوفشل مبادرات إدارة المعرفة . ومن هنا فأن على هذه المبادرة أن تسعى لتغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة ، وأزالة أي عوائق أمام أستخدام المعرفة والتشارك فيها مع التأكيد على الدور الذي يلعبه التأهيل والتدريب في بناء الثقة والأهداف وهما عنصران ضروريان لعملية التشارك في المعرفة (Harvey ,Brown , 2001,P.12) .

وبالرجوع الى عدد من المصادر فقد تبين بأن الثقافة التنظيمية تمثل محدداً مهماً لإدارة المعرفة ، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب ألي ، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية ،ويعني ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إيداع المعرفة ونشرها والأستفادة منها في ربوع المنظمة .

حيث أظهر مسح لمجموعة شركات أمريكية حول ممارسات إدارة المعرفة وتشخيص أهم التحديات التي تجابهها ، والتي تتمثل بأيجاد الوقت للموظفين ، ومدى فهم إدارة المعرفة من قبلهم ، والقدرة على المشاركة بالمعرفة ، بالأضافة الى القدرة على قياس الفائدة المالية من إدارة المعرفة وإستخدامها بالشركة ، بالأضافة الى الثقافة التنظيمية (Konopaske , & Ivancevich,2004) .

2. أهمية الثقافة التنظيمية :

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي :(الفاعوري ، 2005)

أ- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي أعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناء على ذلك فأن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى أخر .

ب- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل أطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه .

ج- تساعد ثقافة المنظمة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فأنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي أليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .

3. أنواع الثقافات التنظيمية :

يشير العميان(2002) الى وجود نوعين من الثقافة : ثقافة قوية ، وثقافة ضعيفة . وتعتمد الثقافة القوية على مايلي :

أ- عنصر الشدة ويرمز هذات العنصر الى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

ب-عنصر الأجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة،وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .

أن المنظمة ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، أذ أدت الثقافة القوية الى عدم الأعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به ، بينما في الثقافات الضعيفة فأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في أتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم وأتجاهات الأفراد العاملين .

4. الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية :

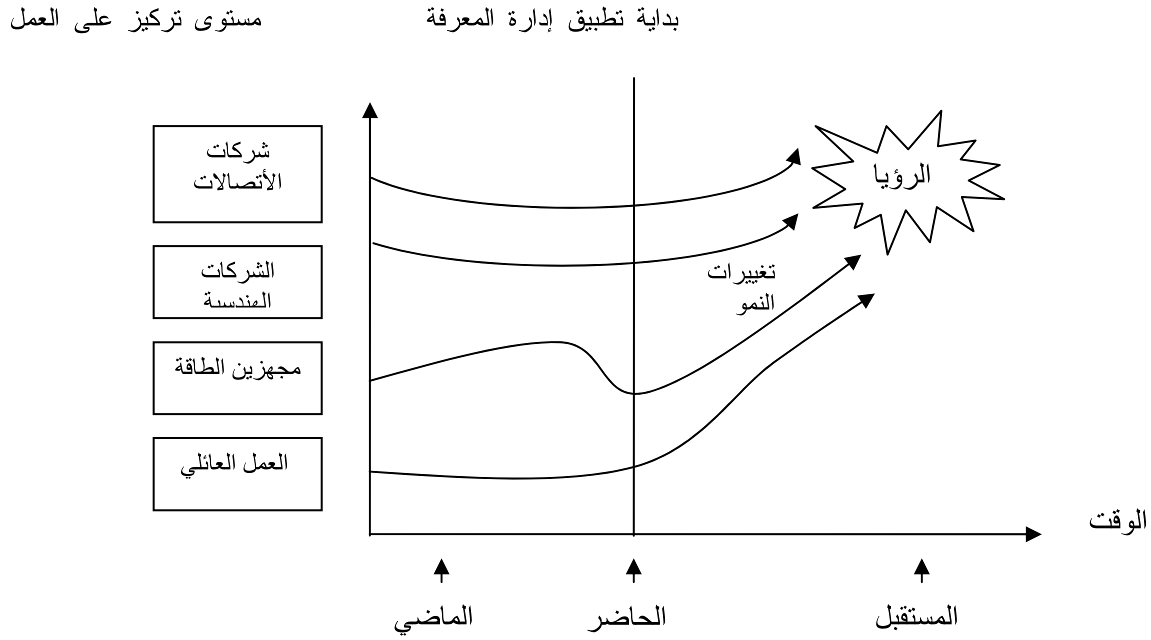
4 .1 الرؤية والاهداف : (Visioning and Goals)

يشير الكثير من الباحثين الى مكون مهم للثقافة التنظيمية يتمثل في رؤية المنظمة (Organization Vision) مؤكدين على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة ،الأمر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب، كذلك فأن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ،حيث تمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة . كذلك فأن أهداف المنظمة تساعد على بناء ثقافة تشجع أستخدام المعرفة وأستغلالها والمشاركة فيها ، وتوافر إدارة عليا مقتنعة بأهمية تطبيق إدارة المعرفة وتنفيذها وتطويرها بصورة فعالة. وبالرغم من أن كثير من المنظمات تقوم بالتركيز على الأهداف قصيرة الأمد والتي تتمثل بالتركيز على المقاييس الملموسة والمؤشرات المالية التي تمثل التقييم للأداء التنظيمي الحالي ، فأن الجانب الأهم هو التركيز على الأصول غير الملموسة والتي تمثل الأساس في المنظمات والتي كثيراً مايتم التغاضي عنها بالرغم من أهميتها وتأثيرها على الموارد البشرية والعمليات والأستراتيجيات ، حيث تتعلق بمدى تنفيذ المنظمة للأهداف التي حددتها ، من خلال تقييم الإنجاز والتركيزعلى الجودة ، الكمية ، الوقت والكلفة .

أما مرحلة تشكيل الرؤى التنظيمة (Visioning) فقد عرفها Wei &Baiyin (2009) على أنها المرحلة التي يتم فيها تشكيل القيم والرؤى المستقبلية والمشتركة بين أعضاء المنظمة، أو مايسمى بالهوية التنظيمية ، من خلال العمل على أيضاحها وكيفية تحفيز الأفراد والمنظمة، وقد تتم خلال هذه المرحلة تشخيص الفجوة بين رؤية المنظمة للأوضاع الحالية ، ورؤيتها لما يمكن أن تصل أليه في المستقبل،ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقاسم المسؤوليات بين أعضاء المنظمة وقدرة القائد على دفع الأفراد وتصعيد إحساسهم الصادق بالنفوذ وملكية المنظمة .

وفي مقارنة أجريت في دراسة خصت مجموعة شركات (SMEs) التي أتخذت من تطبيق أدارة المعرفة أحد الأهداف الأساسية لها، وأخرى مشابهة لها ولكنها لم تعمل على تطبيق أدارة المعرفة فيها . حيث لوحظ بأن أهم المعايير الأساسية للمجموعة الأولى من الشركات كانت ترتكز على قياس التجديد ، تطوير المنتج، الثقة والشبكة الأجتماعية ، بالأضافة الى أنها كانت تميل الى نظرة مستقبلية ولها الفرصة في البقاء والتفاعل مع البيئة الخارجية أكثر من المجموعة الثانية للشركات (Senge,1990).
والشكل (4) يوضح السياق، الدوافع ، الأهداف والرؤية المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات حيث لوحظ بأن الشركات التي بدأت بتطبيق إدارة المعرفة في العمل كانت تركز على القيم، الثقة وروح الجماعة في العمل . بالأضافة الى أنها كانت تحث على مشاركة وأستغلال المعلومات وأعتبارها أحد التحديات الأساسية للمنظمة .

الشكل 4. السياق، الدوافع ، الأهداف والرؤية المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات



المصدر (Senge,1990,p:188)

وكما هو مبين من الشكل(4) فأن إدارة المعرفة ممكن أن تخدم جميع التغييرات الأدارية وصياغة أستراتيجية جديدة بالأضافة الى بلورة الرؤيا الجديدة للمنظمة . حيث لوحظ بأن الهدف الرئيسي لأدارة المعرفة في هذه المنظمات هو الأبداع وأستخدام وأبتكار طرق جديدة في العمل ، ومقارنة الأداء التنظيمي مع المنافسين من خلال تطوير خدمات جديدة ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وكذلك زيادة العائد وتحسين الولاء من قبل الزبائن ،وتقليل التكاليف التشغيلية والأخطاء بالعمل . فعندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فأن إداءها يكون فعالاً ويمكن أن تطور أهدافاً وطرقاً جديدة بالعمل ، ولذلك كلما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فعالية وكانت أقوى في تسهيل عملية الأبداع .

أن تطبيق أدارة المعرفة لمثل هذه الشركات يعتبر كضمان لبقائهم ومواجهة كل التغييرات الصعبة التي ممكن أن تحدث في ظل البيئة الخارجية لها ، وكما هو ملاحظ فأن من المعوقات التي ممكن أن تواجه إدارة المعرفة في كثير من الشركات الكبيرة هو ضيق الوقت وقلة المصادر ،وصعوبة الوصول الى الأصول المعنوية وتمييزها .

4. 2 الثقة والشبكة الأجتماعية :

نقصد بالثقة هو الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة ممكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة (يوسف، 2005).

ولأن الثقة والشبكة الأجتماعية عنصران مهمان في التشارك وتطبيق أدارة المعرفة ، فلابد للمنظمات من تحديد المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تعيق أستخدام المعرفة الحالية ، ومعرفة العوامل التي تساعد وتنشط من التشارك المعرفي ، كذلك السعي على زيادة فعالية مجموعات العمل والتجمعات الأختيارية والرسمية في التشارك وتبادل الموروث المعرفي (المومني ، 2005).

وهكذا فأن لابد لأي منظمة تنوي تطبيق إدارة المعرفة أن تقوم أولاً بحصر المعرفة المتاحة لديها وتحديد الأهداف التي تنوي تحقيقها من خلال تطبيق فعاليات إدارة المعرفة، ومن ثم العمل على تصميم يساعد على تحفيز وتشجيع العاملين ، ديمومة المناقشات وتطويرها ، تبادل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ،تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لدى العاملين ،ومحاولة تبني مبدأ أولوية الأداء المعرفي . ومن المهم إيجاد الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم التنظيمي من خلال المراجعة للأداء ،والتخطيط السليم للأنشطة ،والسماح والقبول بالخطأ وأعتباره وسيلة تعليمية تفيد العاملين وتكسبهم الخبرة والتجربة جراء ذلك . حيث تعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها ، فأذات توافرت المؤثرات الأيجابية في ثقافة المنظمة أتجه أفرادها الى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة والتي بدورها تؤدي الى نمو المنظمة وتميزها ،وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .

ثانياً : هيكلية المنظمة

1. تعريف هيكيلة المنظمة : ويقصد بها الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة ، ويحدد الوحدات الأدارية وأرتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى ،فهو يمثل البنيان الذي يبين شكل تركيبة المنظمة الرسمي ،ويعبر عن مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تمارس (Buchannan & Huczynski, 2004 , P.461) . ويوضع هيكل المنظمة لتقسيم الأنشطة وتوزيعها الى الوحدات الفرعية ، وللتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة،وبالتالي تحقيق الأهداف ، وهو مهم لأنه يؤثر في التفاعل والتنسيق الذي يربط العناصر البشرية والمهام والتكنولوجيا للمنظمة للتأكيد على أنجاز الأهداف . ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فقد يكون عنصراً معاوناً لتطبيق إدارة المعرفة ، كما أنه قد يؤدي الى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم وتطبيق المعرفة داخل المنظمة .

2.الأبعاد المهمة لتصميم هيكلية المنظمة :

لقد أوجدت هذه الدراسة وبالرجوع الى بعض المصادر أهم العناصر أو الأركان المهمة التي قد تؤثر وترتبط بشكل كبير بتكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة : (Carcia & Lorens,2008)

1.2 المركزية والتشكيل : وتشير المركزية الى تركيز صلاحيات أتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ، أما التشكيل فيقصد به الى أي مدى تتحكم القواعد الرسمية، السياسات والأجراءات القياسية ، بعملية أتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة ، حيث أن أنشاء وتطبيق أدارة المعرفة يحتاج الى لامركزية عالية والى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الأجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل، وأستخدام آليات التكامل الملائمة لتربط بين الأقسام المختلفة في المنظمة (يوسف، 2005).

فعلى سبيل المثال فأن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيؤدي الى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل ،كما إن الهيكل الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة ،على العكس من ذلك فأن من شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة تشجيع التعاون والتشارك المعرفي في داخل المنظمة . وعلى الرغم من أنه لايوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة ، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب عند الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية ،وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الأستراتيجيات والخطط الخاصة بأدارة المعرفة.

فقد أشار نجم (2004) الى أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية هي شركات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة ، وأذات كانت الشركات الهرمية تركز على المعلومات الأثرى والأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة والمعلومات الأكثر فقراً وسطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى ، فأن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبني وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وأجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى . لهذا يكون التركيز في هذات المدخل على الدور الفائق للأدارة العليا وعلى تحويل المعرفة بأستمرار الى أشكال قياسية أبسط فهما وأستخداماً من قبل الأدنى لأنجاز الأعمال .
وعلى هذا الإطار فقد تبدو أشكال معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة لتحقيق التغيير والتطور المعرفي في داخل المنظمة ، من بينها : (Carcia & Lorens,2008)

أ – **الهيكل الأفقي المتسع** : (**Infinitely Flat Organization**) : حيث يكون نطاق الأشراف كبيراً جداً وفي هذات النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس الى المستوى الذي يقع أسفاه، بل أن السلطة المركزية تصبح منبعاً للمعلومات ومنسقاً للأتصالات أو مستشاراً يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج خبرة أكثر ، ويكون الهدف من اللجوء الى المدير هو الأستشارة والأطمئنان على سسير العمل .

ب –**الهيكل الشبكي** (**Network**) ، وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ، ولكل منها خبرتها وتخصصها المتميز ، وتتبادل الأتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها . أي أن الوحدات تعمل بأستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة ، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من والى الوحدات فهو لايولد المعلومات بنفسه، ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الأتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع بأستقلالية تامة .

ج– **الهياكل المعكوسة** : (**Inverted Organization**) ، وفيه يتم يتم النظر الى العميل بأعتباره أهم شخص ، وتصبح نقطة الألتقاء معه على رأس المنظمة ، وتسعى المنظمة الى مساندته وتوفير كل أحتياجاته ، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية .
ويتربط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى الى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافأت وغيرها مما قد تدعم برامج تطبيق الأدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيلها .

ويمكن أيجاد دوائر متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة تساعد على دعم الإدارة المعرفية وهي:
(توفيق، 2004).

أ- أيجاد دائرة متخصصة بأدارة المعرفة يترأسها مسؤول إدارة المعرفة (Chief Knowledge Officer) ، حيث يكون هذا الشخص مسؤولاً عن جهود إدارة المعرفة.

ب-توافر دائرة البحث والتطوير (R&D) ومكتبة مؤسسية(Corporate Library) ، حيث تكون دائرة البحث والتطوير داعمة لأدارة المعرفة حول أخر ومستقبل التطورات ، بينما تدعم المكتبة المؤسسية وحدات الأعمال بتقديم المعلومات التاريخية حول المنظمة وصناعتها والبيئة التنافسية لها .

2.2 نظام الحوافز والمكافات: ويقصد بها هياكل المكافأت حيث تمثل إيجاد نظام مكافأت يساعد في التحفيز والمشاركة بالمعرفة بين الموظفين ، فإدارة المعرفة الناجحة تحتاج الى تغيير ثقافي يشجع على المشاركة بالمعرفة ، فأمتلاك قلوب وعقول الموظفين يكون بشكل تطوعي وليس ألزامي (البطاينة ، 2007) .

1.2.2 تحفيز الموارد البشرية

يتضمن التحفيز دفع التعويضات المباشرة (أجور،رواتب) والتعويضات غير المباشرة على شكل حوافز شخصية بهدف تحقيق الدفاعية لدى المستخدم ومن أجل أن يكون أداؤه في عمله مرتفعاً (عبد الباقي،2000).

وتستخدم المنظمات العديد من أنظمة الحوافز التشجيعية التي تستخدم في حفز العاملين ،منها ماقدمه (Perry ,1995:23) بوجود سبع طرق لتحفيز العاملين وتشمل :

أ- ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل .

ب-تقديم تغذية راجعة على أساس فردي .

ج-تقديم أرشاد مهني .

د-توعيه كل مستخدم بما يعمله الأخرون .

ه-أشراك المستخدمين في عملية التخطيط .

و-أشراك المستخدمين في حفز زملائهم في العمل .

ز-تجربة التقنيات الجديدة التي توجد الدافعية لدى المستخدمين للعمل معاً من وجهة نظر نظرية الموارد .

2.2.2 أهمية نظام الحوافز وطريقة عملها .

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الأدارية والمشرفين والإداريين في أي منظمة ، حيث يمكن أستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم وغيرهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها وكذلك نحو الإنتاجية وعملياتها . أما أهم مايمكن أن تقوم به الحوافز فهو : (عساف، 1999)

1. المساهمة في أشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية ، مما يحقق هدفاً أنسانياً مهماً في حد ذاتته ، وغرضاً رئيسياً له أنعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز أنتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم .
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة أحتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها ،وسياستها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذات السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو ألغاءه ....ألخ
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة الى وجودها في صفوف العاملين .
5. تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة أو سياستها ،وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها ، لانه العاملين كثيراً مايسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتهم الى تفسيرات كثيراً ماتكون خاطئة ،مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعدواة والسلبية بين الطرفين وبصورة تنعكس سلبياً على المنظمة والعاملين معاً وقد تكون مدمرة أحياناً .
6. تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة أزدهار المنظمة وتفوقها .
7. المساهمة في تحقق أية أعمال أوأنشطة تسعى المنظمة الى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

كما علينا أن ندرك بأن الحوافز لاتوجه بالضرورة لتحفيز دافع أيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة ،وأنما قد توجه لأزالة أحد الدوافع السلبية أو لحل المشاكل التي يواجهها الأفراد . فالعمل على إزالة الخوف من

فقدان الوظيفة أو النقل الى أحد الفروع النائية يناظر في أهميته وربما يزيد (حسب طبيعة كل دافع) منح العامل زيادة سنوية أو مكافأت أو غير ذلك .

3.2.2 التحفيز والأبداع :

يعتبر التحفيز من وجهة نظر Loyed(2005) من العوامل التي تعزز الأبداع ، كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات أن تبني المنظمة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة أضافة الى ربط المكافأت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء، من شأنه أن يشجع الفرد على الأستمرار في أن يكون أداؤه بأفضل صورة ممكنة . هذا وأكد (الطيب،1988) على أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء والتي تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجيعهم على الأبتكار والتجديد.

وفي دراسة قامت بها عناقرة(1990) بينت فيها أن ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي يرتبط بمستوى العمل والكفاءة والتي بناء عليهما يتم دفع المكافأت والحوافز التي من شأنها أن تؤدي الى إبداع المنظمة . كما أن هنالك دراسات عديدة بينت أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة وللمبدعين بشكل خاص .

4.2.2 محفزات الأبداع وأبتكار المعرفة الجديدة :

يرى ِAhmed(1998) أن للهيكل التنظيمي دوراً في تحفيز الأبداع وأبتكار المعرفة الجديدة يتجلى بالأمور التالية :

أ – التحرر من القواعد .

ب– المشاركة .

ج– الأتصال وجها لوجه .

د– محاولة أخذ أفكار من البيئة الخارجية .

ه– التقليل من الهرمية .

ويرى (Juniper(2001 أن هناك بعض الأمور التي من شأنها أن تحفز الإبداع وتشجيعه وهي:

أ– تشجيع العاملين على التعلم وأكتساب مهارات متخصصة .

ب–تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف .

ج–مساندة المسئولين للأفكار الأبداعية ودعمهم لها .

د–التأكيد على التعاون بدلاً من المنافسة بين العاملين الجدد .

ه-مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل .

و-بناء ثقافة أبداعية وأن تكون هناك أهداف للأفكار الجديدة .

ز-توفير هيكل تنظيمي ملائم لدعم المعرفة الجديدة .

وقد أورد Williams(2001) العوامل التي تساعد في إنجاح الأبداع التنظيمي وأنشاء معرفة جديدة بين العاملين وهي :

أ- وضع ثقافة ملائمة ، نمط قيادي مناسب ، القيم التي تشجع الناس على التفكير والأبداع .

ب- التركيز بشكل كبير على الهياكل غير الرسمية والأتصالات .

ج- تفعيل نظم الحوافز والمكافأت .

د- تشجيع التنوع بين الأشخاص والمهارات .

أما Schumacker &Lomax (2004) فقد أكدوا على أحتياجات الأشخاص لكل من الحوافز والفرص للوصول الى أكثر من العمل الرسمي ولأستخدام طرق جديدة . والأمور التالية تشكل فرصاً للأبداع وتجديد المعرفة فيها بشكل مستمر :

أ- العلاقات المتبادلة بين المدراء والعاملين .

ب- سهولة أنتقال وتدفق المعلومات .

ج- تعدد مراكز القوى ومرونة المخصصات المالية .

د- التركيز على العلاقات الأفقية أكثر من العلاقات العمودية في الهيكل التنظيمي .

ه- ربط الحوافز بالإنجاز .

و- الإهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملون بغض النظر عن عن المراكز الوظيفية .

لاشك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيراً مايملكون قدرات أبداعية لايكشفون عنها لمجرد عدم توافر المناسب لها . ومن هنا نستنتج يمكن للمنظمة تحفيز كل الافكار والمعرفة الجديدة وأستغلالها بالشكل الأمثل بتوفير الدعم لها وتشجيع السلوك الأبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم لها .

ويتضح مما سبق أن أحد الأركان أو العوامل الرئيسية في تطبيق أدارة المعرفة هو الركن الهيكلي أذ يمَكن للمنظمة أختصار المكان والزمان وتخطي حواجزهما ، ويسَهل عملية التبادل المعرفي والأتصال ، ويمَكن الأفراد والجماعات من تخزين وأسترجاع ومعالجة المعلومات بيسر وسهولة . وبالتالي يّمكن

المنظمة من تحقيق مستويات مقبولة من الأنجاز والإيجاز والإعجاز، وفي ذلك جلّ العملية الأبداعية . ولذلك على جميع المنظمات تشكيل هيكل يحتوي على كل أو معظم عناصر إدارة المعرفة من لامركزية ومرونة عالية مع تقليل التركيز على قواعد العمل ، وتبني طرق تحفيزية **(غيرعادية)** كالمكافأت والتمييز لدفع العاملين للمساهمة في خلق وأستخدام المعرفة المتوفرة .

ولكن مع هذا يجب أن لاننسى أن هناك تمايزاً في الأنشطة والعمليات والأهداف بين المؤسسات والشركات وبالتالي فمن الصعب بناء هيكل مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات .

ثالثاً : تطبيقات نظم المعلومات

1- تعريف نظم المعلومات

عند النظر الى نظم المعلومات نجدها أنها مسؤلة عن أنتاج وتوصيل المعلومات من خلال تحويلها الى منتج نهائي يلبي أحتياجات معينة لدى المستخدم فهي" ذلك النظام الذي يتكون من العناصر المتفاعلة اللازمة لتحويل البيانات الى المعلومات المطلوبة لخدمة أحتياجات محددة ، بالمستوى المرغوب فيه من الجودة " (أبو االفتوح ، 2006).

ويرى Mecleod (1990) أن نظم المعلومات تمثل النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الأدارة بمعلومات سابقة وحاضرة ومستقبلية في صورة شفهية أو مكتوبة للعمليات الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية بما يساعد في إتخاذ القرارات في التوقيت المناسبة وبالشكل المناسب.

ونظر Kim(2005) الى نظم المعلومات على أنها مجموعة من الاجراءات التي يتم من خلالها تجميع أوأسترجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة من المنظمة.

2- أهداف نظم المعلومات :

يتمثل الهدف الرئيسي لنظم المعلومات في مد كافة المستخدمين والمنتفعين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم وأكسابهم توجيهات وخبرات تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون أليها ،أما مجموعة الاهداف الفرعية المنبثقة عن ذلك الهدف فأنها تتمثل بما يلي : (الهادي ،1989)

أ- ربط النظم الفرعية العديدة معاً في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة عند طلبهم .

ب- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المنظمة وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة .

ج-توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء .

وقد أشار الشرابي(2008) الى أن من أهم الاهداف الأساسية لتطبيق لنظم المعلومات في المنظمات هو إعطاء المنشأة أقصى فائدة ،من خلال توفير المعلومات لمختلف المستويات الأدارية لاتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لموقف المنظمة من البيئة الخارجية والداخلية .

3- المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات :

3-1 العلاقة بين المنظمة وبين نظام المعلومات :

هنالك علاقة أعتمادية تبادلية متزايدة بين أستراتيجية الأعمال والأنظمة والأجراءات في المنظمة،من جهة ،وبين البرامجيات والأجهزة وقواعد البيانات لنظم المعلومات ،من جهة أخرى .

وقد أوضح لنا الشرابي(2008) هذه العلاقة بوصف نظم المعلومات وكأنها جزء متكامل مع المنظمة ،وأن المنظمات التي هي من دون نظام للمعلومات لايوجد فيها أعمال تقريباً ، فالمنظمة التي هي عبارة عن أفراد وهيكل تنظيمي وأجاراءات وسياسات عمل وثقافات، تتألف عادة من مستويات تخصصية عديدة وهيكلها هو الذي يوضح تقسيم العمل،ويعين فيها الخبراء والمتخصصون ويدبروا على إداء وظائف مختلفة ويلعب نظام المعلومات دوراً محورياً في هذا الأداء وتتطلب المنظمة أنواع عديدة ومختلفة من المهارات فبالأضافة الى المديرين هنالك العاملون في المجال المعرفي وهناك عاملين في مجال الأنتاج والخدمات وماشابه ذلك من الأعمال وكلها بحاجة الى نظام معلومات وكفوء يؤمن بالسرعة والدقة والكفاية التي تؤمنها له مثل هذه النظم .

ومما سبق يمكن الأستنتاج أن نظم المعلومات والمنظمات تؤثران كل منها على الأخر وبأتجاهات متعددة، وضمن مفاهيم وأسس يمكن أن نوضحها بالأتي :

1.ينبغي أن تتوائم نظم المعلومات وتنسجم مع المنظمة بغرض تزويدها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها عدد من المجموعات المهمة في المنظمة .

2. من جانب أخر وفي نفس الوقت ينبغي على المنظمة أن تكون واعية ومنفتحة على التأثيرات التي تحدثها نظم المعلومات،بأتجاه وبغرض الأستفادة من التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها نظم المعلومات وتستعين بها .

3. العلاقات المتداخلة بين نظم المعلومات ،من جهة ،والمنظمة من جهة أخرى،هي معقدة جداً وتتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة والمؤثرات ،من بينها :

أ- هيكيلية المنظمة

ب- إجراءات العمليات المعيارية المتبعة .

ج–سياسات المنظمة .

د–ثقافة المنظمة والمتأثرة بثقافة العاملين،ومحيطها الخارجي الذي تعمل في إطاره.

ه–البيئة المحيطة بالمنظمة ،وإمكاناتها وعلاقتها المتداخلة هي الأخرى مع المنظمة.

و–القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة ومدى تأثيرها على أستثمار الإمكانات المتطورة والمتسارعة لتكنولوجيا المعلومات

ز–من جانب أخر فلا يمكن تصميم نظم معلومات جديدة بنجاح،أو فهم طبيعة النظم القائمة من دون فهم المنظمة بنفسها .

2-3 مقاومة إدخال نظم المعلومات الى المنظمة والتحديات التي تواجهها :

قد تكون هناك مقاومة في إدخال نظم المعلومات والتعامل معها في المنظمة،والسبب في ذلك أن نظم المعلومات تغير العديد من الأبعاد التنظيمية في المنظمات المعنية،والتي هي : (الشرابي،2008)

1- الثقافة التنظيمية .

2- البنية التنظيمية (هيكيلة المنظمة) .

3- السياسات .

4- العمل .

ونظراً لان نظام المعلومات هو عبارة عن ألية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة وأسترجاع معلومات مخزونة في ملفات بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقاً وألكترونية حالياً، لذات فأن التفكير الجدي في بناء نظام للمعلومات أصبح أمر أساس، وذلك لعدة أسباب منها السرعة،الدقة، توفير الجهد ، كمية المعلومات المخزونة،بالأضافة الى الخيارات المتاحة في أسترجاع المعلومات .

أما المغربي(2009) فقد أشار الى بعض التحديات التي قد تواجه نظم المعلومات والتي يتمثل أهمها في :

أ- عدم دراسة وتقدير المخاطر وعدم التأكد من أنظمة التطوير ،حيث تجعل من الصعب على المنظمة أن تحقق أهدافها وأحياناً قد تكون التكلفة عالية جداً .

ب- المناخ التنظيمي المصاحب لنظام المعلومات ،حيث يعمل هذات النظام في ظل عوامل بيئية وأجتماعية متداخلة ويشتمل على حسابات مادية ومعنوية بجانب ماقد يحدثه من تغيرات في الوظائف والمهارات ونظم الأدارة والتنظيم .

ج- تقدير فوائد وجدوى النظام،خاصة عندما تكون هذه الفوائد غير ملموسة بدرجة كبيرة،ولاتوجد وسيلة ثابتة لتحديد الفوائد غير الملموسة ألا أن المنظمات يمكنها الأعتماد على بعض المعايير التمويلية من أجل تقرير فوائد نظم المعلومات .

د- تغيير طرق وأساليب الأدارة رغم بناء نظم المعلومات الجديدة،ألا أن التغيير لايكون دائماً مخططاً ومراقب ،حيث مازالت هناك أختلافات بين الأفراد والمجموعات في المنظمة،وربما مازالت هناك مقاومة للأجراءات وعلاقات العمل والتكنولوجيا الجديدة.

ه-تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن ، فالمعلومة ذاتت القمية العالية الأن قد لاتكون كذلك في المستقبل .

و-تأثر الأحتياجات من المعلومات بالتغيرات البيئية، يتواجد نظام المعلومات في بيئة متحركة ومتغيرة ، فقد تنفق المنظمات مبالغ طائلة ومجهودات عظيمة في تحديد مستلزمات إقتناء نظام معلومات معين ،على أفتراض أنها تعمل بحجم معين في سوق معينة .

ز-التغير السريع في تكنولوجيا الحاسب الألي: من التحديات التي تواجه نظم المعلومات أيضاً ،أن تكنولوجيا الحاسب الألي تتغير وتتطور بشكل كبير وسريع جداً، فتكاليف أقتناء الحاسب الألي قد أنخفضت بشكل ملموس ولاتزال في أنخفاض مستمر ،في الوقت الذي صغر حجمه،وزادت سرعته،وتعاظمت طاقاته التشغيلية .

2. التغييرات الرئيسية لنظم المعلومات في المنظمة :

لقد تميزت نظم المعلومات بعدد من الخصائص أكسبتها مجموعة تغييرات منها : (الشرابي ، 2008)

أ- جعلت نظم المعلومات المنظمة أكثر تسطيحاً وأقل تعقيداً وأتت بتغييرات في أجراءات الأدارة: فالمنظمات الواسعة البيروقراطية التي تم تأسسيهاا قبل التطور الذي حدث على أجيال الحواسيب،هي في الغالب غير كفوئة وبطيئة أمام التغيير ،وأقل تنافسية من المنظمات التي وجدت حديثاً فبعض هذه

المنظمات قد قلصت كثيراً من حجمها وقللت في حجم العاملين وفي عدد المستويات الأدارية في هياكلها التنظيمية والهرمية .

ب-فصل العمل عن الموقع : حيث أن تكنولوجيا الأتصالات المرتبطة بنظم الملعومات قد حدت وقصرت المسافات لكل أنواع الأعمال في الأدارات المختلفة والبائعين وممثلي الشركة أو المنظمة يستطيعوا أن يقضوا أكثر أوقاتهم في مواقع عملهم ونشاطاتهم مع الزبائن .

ج-أعادة التنظيم في أنسيابية العمل : فنظم المعلومات قد حلت محل أجراءات العمل اليدوية بشكل متقدم بأستخدام أجراءات محسوبة ، ومن هذات المنطق فقد قللت أنسيابية العمل الألكتروني من تكلفة العمليات في العديد من الشركات التي كانت تستخدم الأساليب الورقية، والطرق اليدوية الروتينية المصاحبة لها،وأن تحسين الأدارة لانسيابية العمل قد مكن العديد من الشركات ليس فقط في تقليل الكلفة بشكل كبير بل أيضا في تحسين خدمات الزبائن في ذاتت الوقت .

د-زيادة المرونة في المنظمات : حيث تستطيع الشركات والمنظمات أستثمار التكنولوجيا في التنظيم،بطرق أكثر مرونة وزيادة قدراتها بتلمس وتحسس المتغيرات والتجاوب معها في أماكن السوق المختلفة ، وأن تستثمر الفرص الجديدة المتاحة ونظم المعلومات تستطيع أن تعطي المنظمات الكبيرة والصغيرة مرونة أضافية لمعاجلة بعض من المحددات التي تفرض عليها من جراء حجمها الكبير أو الصغير والتعامل معه.

4- نظم المعلومات وإدارة المعرفة :

4-1 دور نظم المعلومات في توليد ونقل المعرفة : (حسن،2008)

تعتبر نظم المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الأستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها ،فهي تساهم وبفعالية في تمكين منظمات الأعمال من بناء وتوليد المععرفة وأستخدام الحلول التكنولوجية لبعض عناصر بناء وتوليد المعرفة ،والحقيقة أن أستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وتوليد المعرفة يعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية وعادة يتم ذلك عبر شبكة الأنترنيت والشبكات التكنولوجية الأخرى فالتعاون والتشارك بالمعرفة مثلاً هي من الحلول التي برزت عبر تطورات المؤتمرات والحوارات على الخط المباشر . والحقيقة هنالك

بعض الجوانب والنقاط المهمة التي ينبغي أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند محاولة تطبيق نظم المعلومات في عملية توليد ونقل المعرفة والمشاركة فيها ،ومنها:

أ. أستجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع أحتياجات المستخدم.

ب. سهولة الوصول الى بنية ومضامين المحتويات التكنولوجية

ج.وضوح معايير نوعية المضامين التكنولوجية .

د.تكامل التكنولوجيا المستخدمة مع النظم المتوفرة بأقل مايمكن من الجهد والبناء .

2-4 مجالات إدارة المعرفة في ظل نظم المعلومات المعاصرة : (المغربي،2008)

إن عملية ادارة المخزون المعرفي بكفاءة وبفعالية وبنظام معين لمحاولة الأستفادة من هذات المخزون الأستفادة المثلى يطلق عليها عملية إدارة المعرفة وتلعب نظم المعلومات دوراً رئيسياً وفعالاً في هذه العملية فجميع أشكال نظم المعلومات صممت لتشغيل عملية تدفق المعلومات ، فنظم ألية المكاتب ، ونظم العمل المعرفية ،كذلك نظم المشاركة الجماعية وأيضاً نظم الذكاء الأصطناعي تمثل جميعها تطبيقات عملية لأدارة المعرفة ، كما أنها تندرج تحت قائمة نظم المعلومات وذلك لأنها تركز بصفة أساسية على دعم العمل المعرفي والشكل (5) يوضح مصفوفة نظم المعلومات والتي قدمها لنا Laudon ،المصممة خصيصاً لدعم إدارة المعرفة.

الشكل 5. مصفوفة مجالات إدارة المعرفة في ظل نظم المعلومات المعاصرة

1- توزيع ونشر المعرفة • نظم ألية المكاتب OAS • قاعدة بيانات • الأجندة الألكترونية	3- مشاركة المعرفة • نظم المشاركة الجماعية GCS • برامج العمل الجماعي • الأنترنيت
2- خلق المعرفة • نظم العمل المعرفية KWS • التصميم الفني أعتماداً على الكومبيوتر • المحاكاة • تخليق المعرفة	4- أكتساب وترميز المعرفة • نظم الذكاء الأصطناعيAI • النظم الخبيرة • النظم العصابية • اللغات الطبيعية • نظم الرؤية

(المصدر: Laudon,2006)

ومن الشكل رقم (5) يمكننا ألقاء الضوء على كل مجال من مجالات إدارة المعرفة وذلك على النحو التالي:

1. نشر وتوزيع المعرفة : نظم معلومات المكتب OAS :

أن معظم الاعمال التي تعتمد بصفة رئيسية على البيانات والمعلومات تتم في المكتب ،فهي تلعب دوراً رئيسياً في تنسيق وتنظيم وتدفق المعلومات في المنظمة ،ومن الجدير بالذكر أن نظم ألية المكتب لها ثلاثة وظائف رئيسية وهي :

أ. إدارة وتنظيم عمل القائمين في مجال المعلومات والبيانات .

ب. ربط جميع الوظائف بعضها ببعض وربط جميع المستويات الأدارية بعضها البعض،وربط جميع العاملين المنظمة بالعاملين في مجال البيانات والمعلومات .

ج. ربط المنظمة بالعالم الخارجي والمتمثل في الجهات الحكومية ، العملاء، الموردون ....ألخ

2. خلق المعرفة : نظم العمل المعرفية KWS:

أن العمل في مجال المعرفة،هو ذلك الجزء من العمل في مجال المعلومات ككل والذي يتم بتخليق وإبداع معرفة جديدة ومبتكرة ،وعلى سبيل المثال فأن العاملين في مجال المعرفة يبتكرون منتجات جديدة أو يساعدون في تحسين منتجات موجودة أصلاً ،وبدوره فأن العمل في مجال المعرفة ينقسم الى مجالات كثيرة متخصصة كل منها لديه مجموعة مختلفة من أنظمة المعلومات والتي تسمى نظم العمل المعرفية KWS والتي صممت خصيصاً لدعم قدرات العاملين في هذات المجال . وفيما يلي بعض التطبيقات على نظم العمل في مجال المعرفة ، ومن أهم هذه التطبيقات :

أ- نظم التصميم بأستخدام الكومبيوتر Computer Added Design

ب- نظم المحاكاة . Virtual Reality System

ج–نظم إدارةمحافظ الأوراق المالية . Investment Workstation

3. مشاركة المعرفة : نظم المشاركة الجماعية GCS

من الملاحظ أن أغلب التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات مصممة في الأصل لدعم الأفراد،ولكن أصبحت المنظمات الان في حاجة لعمل الأفراد ضمن جماعات (دوائر الجودة، فرق العمل ، الجماعات الرسمية ،....) وبالتالي ظهر العديد من التطبيقات التي تدعم هذات الاتجاه على سبيل المثال: برامج العمل الجماعية،تعاون جماعات العمل من خلال شبكات الأنترنيت ،البريد الألكتروني ، ... وغيرها من التطبيقات الأخرى) .

4.أكتساب وترميز المعرفة : تكنولوجيا الذكاء الأصطناعي AIT

يمكن القول بأن تكنولوجيا الذكاء الأصطناعي(AI) هي حصيلة للجهود التي بذلت لتطوير الحاسبات والأجهزة المعقدة ،حتى تنفذ عدد من المهام المعقدة بطريقة تضارع الأنسان ،بل أنها تتفوق عليه في الدقة والسرعة وفي أجراء عمليات معقدة يصعب البشر التعامل معها ، ومن هنا نجد أن المنظمات سوف تستعين يتكنولوجيا الذكاء الأصطناعي لأغراض عديدة أهمها :

أ– الحفاظ على الخبرات التي قد تزول بسبب النسيان أو التقاعد،أو عزل ،أو موت .

ب– تمكين جميع العاملين بالمنظمة من أستخدام هذه الخبرات والملعومات وذلك عن طريق حفظها في برامج خاصة وأستعمالها عند الحاجة ،مع أمكانية تنميتها وتحديثها .

ج–يمكن أستخدام تكنولوجيا الذكاء الأصطناعي في تجنب الكثير من السلبيات المرتبطة بعمل الأنسان مثل: الخوف ، الأرهاق، وعدم الدفاعية .

د– تستطيع هذه التكنولوجيا تنفيذ عمليات معقدة فوق قدرة البشر ، مثل النزول الى البراكين،وتنفيذ عمليات حسابية معقدة وطويلة .

ه- توكل أليها كل الاعمال الروتينية المملة بالنسبة للبشر .

و- يتم أستخدامها لتدعيم القاعدة المعلوماتية لدى المنظمة ،لأقتراح بعض الحلول لأي مشكلة معقدة،والتي قد يصعب على الانسان حلها إلا في وقت طويل وبمجهود مضني .

ومن خلال مراجعة جميع تلك المصادر يتضح لنا بأن توافر البنية التحتية لنظم المعلومات سيساعد في تنفيذ إدارة معرفية ناجحة حيث تشمل معالجة للبيانات وخزنها وأستخدام تكنولوجيا الأتصالات التي تسهم في نقل ونشر المعرفة بين الموظفين بسهولة ، ويرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية أيجاد المعرفة ،حيث أصبح أستخدام تكنولوجيا المعلومات أحد المتطلبات الرئيسية لأي منظمة تريد أن تصبح في المقدمة، وأدارة المعرفة في حاجة الى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين أنشاء وتنظيم وتقاسم وتطبيق المعرفة فيها ،لذلك فأن أدارة عمل المعرفة يندرج بنوياً بعمل نظم المعلومات، وبدونها لاتستطيع أي إدارة في عالم اليوم أن تقوم بوظائف المعرفة من خلق، مشاركة ،خزن وترميز المعرفة . والتي أصبحت أحد العوامل الأساسية في أعطاء المنظمات ميزتها التنافسية ،خصوصاً بعد فقدان أدوات المنافسة التقليدية بريقها وأنخفاض مستوى فعاليتها في ظل أنتشار حركة المتاجرة الألكترونية والشبكية وتسهيلات تكنولوجيات الأتصالات والمعلومات .

الدراسات السابقة :

لقد شغل موضوع إدارة المعرفة أهتمام الباحثيين والمفكرين وذلك لما له من تأثييرات على حياة الأنسان، حيث أن المغزى الأساسي من إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وبصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الأستراتيجية، حيث إن إدارة المعرفة تتضمن عدد من العناصر وهي ، التعاون ، الثقة ، التعلم ، المركزية ، الرسمية ، الخبرة الواسعة والعميقة ، تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات بالأضافة الى الأبداع التنظيمي. وقد حدد (Housel,2001) أهمية إدارة المعرفة بمجموعة من النقاط منها، أن إدارة المعرفة ستكون المهيمنة على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات ، وكذلك سوف تمكن الشركات من أقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة ، بالاضافة الى أنها ستشكل مصدراً يعمل على تحسين العديد من التسهيلات والخدمات المقدمة حالياً . ولأن كثير من العوامل التنظيمية المتمثلة بثقافة المنظمة والتي تعزى الى مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الافراد داخل المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات ،وهيكلية المنظمة التي تعرف بأنها حجم المنظمة وخطوط السلطة فيها ،وموقع الافراد ونطاق الأشراف وعدد المستويات الأدارية فيها والتي تساهم جميعها في خلق جو صحي أيجابي أو سلبي داخل التنظيم ، أما العامل الثالث والمتمثل بتطبيقات نظم المعلومات والتي

تشيرالى مدى أستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الأدارة ،والتي تساهم في العمل الأداري وتحديثه من حين لآخر (الذنيبات،1999).

ولأن تطبيق إدارة المعرفة يعتبر محوراً لتحولات في جوانب عديدة فقد قام العديد من الباحثيين بتبني الكثير من الدراسات والابحاث والتي تم الرجوع أليها من قبل الباحثة ،حيث أشار (الديب، 2008) في دراسته التي طبقت على تجربة أمانة عمان الكبرى في تبني وتطوير مفاهيم أدارة المعرفة ، والتي كان من أهم أهدافها محاولة تحديد الدور الجديد لأختصاصي المعلومات والمهارات المطلوب منهم أكتسابها لكي يصبحوا مؤهلين للعمل في أدارة المعرفة ،بالأضافة ألى عمليات تطبيق أدارة المعرفة ومراحل تنفيذها،و تنظيم المعرفة وتوفير سبل للوصول أليها. وقد توصل الى مجموعة من النتائج من أهمها: أنه يمكن لمجتمعاتنا العربية أن تستفيد من إدارة المعرفة من خلال أسلوبين هما : التقاسم الافضل للمعرفة ،وخلق معرفة جديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات وأساليب ذاتت قيمة ،بالأضافة الى أن تدرج في العمل بأدارة المعرفة ضروري ويحقق نتائج أفضل وخاصة في المراحل الأولية ، فيجب أشراك أكبر مايمكن من العاملين والموظفين في عمليات إدارة المعرفة ،وعدم أقصار الامر على فريق محدد توكل أليه المهمة، بالأضافة الى ألتزام الإدارة العليا بموضوع أدارة المعرفة ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها .

ويشير ناصر(2008) في دراسته التي أجريت على المنظمات الصناعية في الأردن، والتي هدفت الى تحديد الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات لهدف تطوير المعرفة والتي تتمحور جميعها حول: التفوق والتميز ،زيادة الأرباح ،تحديد أليات أدارة المعرفة في مراكز البحث والتطوير ، وتوضيح الفائدة المرجوة من أدارة المعرفة وكيفية أدارتها لتحقيق هذه الفوائد، حيث أن إدارة المعرفة تعني خلق علاقة تفاعلية بين العاملين في المنظمة أو بين المنظمات المشاركة في برنامج أدارة المعرفة من جهة ،والواقع العملي من جهة أخرى ،حيث أن ألية توليد المعرفة تعتمد على العاملين ،الأرث المعرفي ، وبيئة العمل، وقد أكدت دراسته على ضرورة تشجيع عمليات التعلم والتبادل بين أعضاء المنظمة ، وكذلك أهمية العنصر البشري في تنفيذ أستراتيجيات المعرفة .

أما فيما يتعلق بدراسة حجازي (2005) والذي قام بدراسة تحليلية تقوم على المقارنة بين القطاعيين العام والخاص لتوظيف أدارة المعرفة ، ومحاولة بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة لمعرفة ما أذات كانت هذه المنظمات توظف إدارة المعرفة في أعمالها الخاصة أم لا ،حيث لاحظ أن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم الى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية ،وقد خرجت هذه الدراسة بنتائج عديدة منها، توظيف إدارة المعرفة في المنظمات يعد أحد السبل التي يمكن اللجوء أليها لمواجهة المنافسة الشديدة نتيجة موجة العولمة التي

يشهدها العالم ،والأسراع بتنمية البنية التحتية المعلوماتية والتي سوف تمكن المنظمات من الاستجابة للمستجدات والتغييرات الطارئة كي تصبح منظمات منافسة يكتب لها البقاء والديمومة ، بالأضافة الى أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة .

أما عن المخاطر أوالأعباء التي قد تواجهها المنظمات الأقتصادية التي ستهمل أو تتخلف عن ركب مسيرة أدارة المعرفة أو المزايا التي قد تحققها المؤسسات الأقتصادية التي قد تتبنى تطبيق إدارة المعرفة ،فقد قدم (يوسف،2005) دراسة هدفت الى تسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الأدارية الحديثة وخاصة مفهوم إدارة المعرفة ، كونه أصبح بمثابة سلاح مهم وفعال لمساندة الميزة التنافسية للمنظمات الأقتصادية . حيث أستطاعت هذه الدراسة أن تستخلص مجموعة من الأستنتاجات منها، زيادة نسبة أمتلاك منظمات الأعمال للمعرفة المنظمية وأعتبارها أصلا من أصول المنظمة ، حيث زادت نسبة هذات الأصل الى أكثر من (90%) ، وأن الملكية المعرفية أصبحت ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال والتي قد تتفوق بتأثيرها على الميزات التنافسية الأخرى كالجودة ،السعر وسرعة التجهيز ، بالأضافة الى أن منظمات الأعمال المعرفية تتصدر اليوم قائمة كبريات منظمات الأعمال العالمية بفعل ماتمتلكه من رأس مال معرفي .

وفي دراسة ميدانية للمومني (2005) في محاولة منه للتعرف على أتجاهات المديرين في المنظمات العامة في الاردن نحو تطبيق أدارة المعرفة ، لاحظ وجود علاقة أرتباط ضعيفة بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى أستعداد العناصر التالية (مستوى دعم الادارة ،أستعداد الموارد البشرية ،البنية التحتية) ،على عكس علاقة الأرتباط بين المعوقات وبين عنصر الأستعداد التكنولوجي والذي يميل الى مستوى دون المتوسط ولايساعد على الأخذ بأدارة المعرفة وتطبيقاتها، وقد أشار أيضاً الى أن برامج التدريب ذاتت أهمية خاصة في عمليات تطبيق إدارة المعرفة مع الاخذ بنظر الاعتبار التركيز على مرحلة نشر الوعي وأعطائها الوقت الكافي والتنوع في الأساليب المستخدمة وذلك لكسب أكبر مايمكن من الدعم والأستيعاب.

وقد جائت دراسة العمري (2004) في محاولة منها الى أجراء دراسة لبيان مدى الأستخدام المشترك بين نظم المعلومات وبين إدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية ، وكذلك تحديد طبيعة الأرتباط بينهما ،وبين قيمة الأعمال العالية ، وتحديد مدى التباين بين المصارف التجارية فيما يخص أستخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات وإدارة المعرفة . وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال البنوك ،وكذلك وجود علاقة قوية جداً بين الأستخدام المشترك لإدارة المعرفة ونظم المعلومات، كذلك وجود تأثير مباشر

وطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال نتيجة للأستخدام المشترك بين نظم المعلومات وأدارة المعرفة.

أما أبو قبة (2004) فقد هدفت دراسته الى معرفة مدى تطبيق الوزارات المركزية لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الأدارة المعرفية والمعلوماتية وكيفية التغلب عليها ،والتي تكمن بعدم تواجد الدعم الإداري الكافي في تطبيقها وأستثمارها ، بالأضافة الى عدم وجود ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم تبادل المعرفة والمشاركة فيها . أما عن أهم النتائج فكانت : تؤثر الثقافة التنظيمية على مدى تطبيق مبادئ إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية ، تزيد إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة من مشاركات العاملين الأبداعية في مختلف المستويات الوزارية،وكذلك تأكيد عينة البحث على تطبيق الوزارات المركزية لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات بأستثناء نظام المكتبات الألكترونية .

أما ماتوصل أليه الباحثان الدوري وهاشم (2004) في تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والأبداع التنظيمي في المنظمات، عن طريق تقديم أطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة ،الأدارة ،والأبداع التنظيمي)،فهو أثبات وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والابداع التنظيمي وامتلاك القدرات المعرفية للمنظمات والتي مكنتها من أبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة والتي قد تحقق من خلالها المنظمة الميزة التنافسية ، ولذلك فقد أوصى الباحثان بتدعيم القدرات المعرفية والأبداعية للمنظمة ،وألتزام المديرين بتوظيف "إدارة المعرفة والأبداع التنظيمي " في صياغة وتنفيذ أستراتيجية المنظمة بغية خلق منظمات معرفية مبدعة .

وقد أشار أبو فارة (2004) في دراسته الى أبراز الدور المتزايد لأدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المنظمة الحديثة ،وبناء نموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء)، حيث توصل ألى توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل أدارة المعرفة يوفر لها أمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة ، بالأضافة الى قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات توفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة ،كذلك أن نجاح المنظمة الحديثة في أختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفؤة سيؤدي الى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية.

وتجدر الأشارة الى أن الباحثان الساعد وحريم(2004) قاما بدراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وتحديد العلاقة بين أدارة المعرفة والميزة التنافيسة ، والعلاقة مابين تكنولوجيا

المعلومات وأدارة المعرفة وأثرهما على أكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وبتطبيق هذه الدراسة على ثلاث شركات لصناعة الدواء ، فقد توصل الباحثان الى نتائج كان من أهما ، أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم أليه إدارة المعلومات ، وكذلك وجود علاقة إيجابية مابين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية،بالأضافة الى وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى الى العوامل الديموغرافية للمبحوثين .

ومن الملاحظ أن هذات الاستنتاج يتماشى مع دراسات سابقة ل(يوسف،2005) وكذلك ل(الدوري وهاشم،2004) في التوصل على دعم تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
أما عن العلاقة الأيجابية بين أدارة المعرفة ومراحل تطوير المنتج الجديد في المؤسسات كما يراها الباحثان Martyn & Macvaugh (2008) فقد توصلا الى بعض من التوصيات والنتائج في دراستهما من أهمها: أن العلاقة بين إدارة المعرفة ومراحل تطوير المنتج الجديد معقدة ،بسبب وجود عمليات كثيرة وربما في بعض الأحيان غير متوقعة لمراحل تطوير المنتج،وذلك لأن عمليات إدارة المعرفة لتطوير المنتج الجديد تتطلب مراعاة لكل التغييرات والتطورات السريعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بالأضافة الى أن لأدارة المعرفة التأثير الأيجابي على تطوير المنتج من خلال جعل مدراء إدارة المعرفة لهم الدور الجديد والرؤية المستقبلية في تطبيق مراحل تطوير المنتج بفعالية وكفاءة شديدة ،هذات وأن هيكلية المنظمة وطبيعة المهام والتنسيق في العمل يجب أن لاتكون بصورة روتينية ومستمرة لفترات طويلة ، لذلك يجب وضع نظام يعمل على التغيير والأستجابة لكل المتغيرات في البيئة الخارجية.

في حين قام Edvardsson (2008) بدراسة نظرية هدفت الى ربط أستراتيجيات أدارة الموارد البشرية بنظام إدارة المعرفة ، وأختبار أنواع هذه الأستراتيجيات بما يساعد في أستخدام وأستثمار إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة ،بالأضافة الى توضيح العلاقة بين أستراتيجية المنظمة ، وإدارة المعرفة ،وأستراتيجيات أدارة الموارد البشرية . وقد لاحظ من خلال نتائجه أنه يوجد نوعان من أستراتيجيات أدارة الموارد البشرية تؤثران بصورة رئيسية على نظام إدارة المعرفة حيث تؤثر الاولى على المعرفة الظاهرة بينما تؤثر الثانية على المعرفة الكامنة في داخل المنظمة، كذلك يوجد تأثير جزئي لهذه الاستراتيجيات على فعاليات المنظمة ، حيث تعمل الأولى على تنمية القدرات الأبداعية للموظفين ،ومحاولة أستغلال المعرفة غير الظاهرة لدى الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ولكن مع وجود خطورة في فقدان السيطرة على النظام ، أما الثانية فتحاول تشجيع أستغلال المعرفة الظاهرة

لدى الموظفين والعمل على تقليل الكلفة والتقييد بالأنظمة والقوانين المكتوبة ، ولكن مع خطورة في عدم الوصول الى تطبيقات جديدة في المستقبل ،وبالتالي عدم القدرة على الأستمرار في المنافسة مع البيئة الخارجية للمنظمة .

أما Kalkan (2008) فقد حاول تسليط الضوء في دراسته على أعطاء نظرة شاملة عن جميع تحديات أدارة المعرفة التي تواجهها المنظمات في مجال العمل العالمي ،وماهو الغرض من تطبيقها في هذه المنظمات ، حيث هدفت هذه الدراسة الى الربط مابين التقدم النظري لأدارة المعرفة وبين التحديات الفعلية التي تواجهها في ظل العمل العالمي . وتعتبر هذه الدراسة هي دراسة تصورية فقد حاولت تقديم صورة تكاملية عن كيفية الأستفادة من مفهوم أدارة المعرفة الأدبي وتطبيقه في المنظمات لسد الفجوة مابين الواقع النظري والعملي، حيث لوحظ من نتائج هذه الدراسة أن هناك تناقض بين طبيعة أدارة المعرفة وبين كل التغييرات السريعة التي تحدث في العمل العالمي ، مالم تصمم أدارة المعرفة بطرقة مرنة تجعلها تتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة ،وأن هناك 6 عوامل أو تحديات تؤثر على المنظمات في ظل العمل العالمي ، لذلك يجب التركيز على المفاهيم الأساسية لهذه التحديات وتأثير كل منها على دورة حياة المنظمات ،ومن أهم ماجائت به من توصيات التمييز وأدراك هذه التحديات بصورة صحيحة ودقيقة من قبل المنظمات قبل البدء بتعيين القادة والمدراء المسؤولين عن تطبيق أدارة المعرفة فيها .

وفي دراسة أخرى قام بها DowanKwan (2004) أجريت في كندا على البيئات الصناعية المظطربة ،فقد هدفت الى محاولة التوصل للعلاقة مابين هذه البيئات وتقييم تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي ، وقد جائت بنتائج منها : إن أعلى المنظمات أداءاً في هذه البيئات المضطربة كانت المنظمات التي أستعانت وخضعت الى منطق تقييم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بغرض تحسين المعرفة وتعلم المنظمة ، بالأضافة الى ضرورة رفع خطط الجاهزية الألكترونية جنباً الى جنب مع عمليات أدارة المعرفة ، والتي تعتبر ذراع رئيسي لابد من الأعتماد عليه لتحقيق أدارة المعرفة .

أما Jennex & Olfman (2004) فقد أجروا دراسة هدفت الى أيجاد نموذج لتقييم نظام إدارة المعرفة ومدى كفاءة ونجاح النموذج، وتكون النموذج من ثلاثة أسئلة هي: هل يتفق نجاح النظام مع معايير نجاح إدارة المعرفة والتي تشمل الهيكل التنظيمي ،الحوافز والمكافأت ، والثقافة التنظيمية ، ثم الدعم من الأدارة العليا ودرجة الأساس النظري للنموذج ،وأخيراً هل يمكن تطبيقه لبناء نظام إدارة معرفية وللتأكيد على نجاح النموذج ، فقد قام الباحثان بالمقارنة مع النماذج المعتمدة الأخرى . وقد توصلت

الدراسة الى فعالية النموذج حيث يسمح بأستخدامه بنجاح ، وركزت على أبراز أهمية الهيكل التنظيمي ،والثقافة التنظيمية في إنجاح الإدارة المعرفية كأحدى مستلزمات إدارة المعرفة .

وكذلك الحال بالنسبة للدراسة التي أجراها (2003) Malhotra في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الامم المتحدة في النشاطات الأجتماعية والعلمية ، وقد هدفت هذه الدراسة الى صياغة أطار عام وتحديد أسس ومعايير لقياس أدارة المعرفة ،وبناء النماذج العلمية المناسبة لذلك وبيان كيفية تطوير قدرات وأمكانيات المنظمات في هذات المجال ، حيث أستطاع الباحث تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس والمعايير لأدارة المعرفة والمعلومات، وذلك بهدف تعزيز قدرة وأمكانية المنظمات للأستفادة من برامج وانظمة أدارة المعرفة والمعلومات ،ومن الملاحظ في هذه الدراسة التركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر الى أدارة المعرفة كمفهوم أقتصادي، وعدم أغفال العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل تطبيق أدارة المعرفة ،حيث يمثل العنصر الأساس لجميع تلك النشاطات .

أما دراسة (2003) Cheah Yu-N.,Syed Sibte Raza Abidi التي أجريت في قطاع منظمات الرعاية الصحية فقد هدفت الى توضيح الحاجة لمدى ضرورة وجود وعي كافي حول مصادر المعرفة والمعلومات ،بغرض أستخدامها لأدارة عمليات تطبيق أدارة المعرفة في منظمات الرعاية الصحية ،وقد توصل الباحث الى أستنتاجات أهمها ضرورة تكوين الذاتكرة التنظيمية كحل لقضية أستغلال المعرفة بشكل فعال، حيث أنه بالرغم من وجود تدفق عال من المعلومات التي يتم تخزينها وتحصليها داخل المنظمات ،ألا أن المعرفة تدار بشكل سيء ،وقد اقترح الباحثان نموذجاَ يستغل ذاتكرة المنظمة بغرض تحقيق أحسن أستفادة من المعلومات المخزنة ،فأن أستخدام الأدارة العليا لنظم المعلومات يسهم في توفير كافة المعلومات الدقيقة المتعلقة بالبيئة التنافسية الخارجية والفرص الأستثمارية ،بالأضافة الى مساعدة المدراء في أتخاذ القرارات اللازمة لاسيما في زمن أنتشار العولمة.

وأخيراً فقد لاحظ الباحثان (2002) Dingsoyr,Torgeir في دراستهما التي أجريت في النرويج مدى فعالية أستخدام الأنترنيت كأداة فعالة لأدارة المعرفة ونشرها داخل المنظمة ،وأسهامها في التطوير التنظيمي وكيفية تعامل المنظمات مع أدارة المعرفة بطرق وأهداف مختلفة ،حيث توصل الباحثان الى مجموعة من العوامل المهمة التي تؤثر على نجاح أدارة المعرفة في المنظمات ومن أهم هذه العوامل ،**الثقافة التنظيمية** التي تدعم المشاركة في المعرفة ،**والتركيز المستمر والثابت** على أدارة المعرفة على مدار الوقت ،بالأضافة الى **التطور التدريجي،** أي أن أدوات أدارة المعرفة تحتاج الى تحديث والى أجراء بعض التغبيرات وأستحداث بعض الجوانب في التنظيم .

في إطار ما تقدم يتضح لنا بأن المنظمات تهتم بالعوائد والحاجات التي تتحقق من خلال إدارة المعرفة ،وذلك لأن دعم الأدارة لتطبيق نظم إدارة المعرفة يعتمد على عدد من العوامل منها : مدى الفوائد المرجوة من تطبيق أدارة المعرفة ، وتعدد أستخدام أدوات إدارة المعرفة لتحقيق أهداف المجموعات التنظيمية كسرعة مراحل تطوير المنتج وغيرها ،بالأضافة الى أن كيفية تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات بصورة فعالة يعتبر أيضاً من العوامل المهمة حيث يؤدي الى تخفيض التكاليف و زيادة جودة العمل ،ويساعد في أيجاد بيئة عمل أفضل في المنظمة،ونستطيع القول بأن من أهم العوامل أذات لم يمكن الأهم في تطبيق أدارة المعرفة هو العامل البشري والذي له التأثير الأكبر والأساسي في تطبيق المعرفة سواء كانت كامنة أم ظاهرة .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

من خلال أستعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأن إدارة المعرفة والمعلومات تلاقي أهتماماً كبيراً في المنظمات الحديثة في مختلف القطاعات، لما لها من أثر واضح على نشاطات وعمليات المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها بشكل عام ، حيث تعتبر وسيلة فعالة في تطوير وتحديث المنظمات وبقائها في حالة توازن مع بيئتها الداخلية والخارجية ، بالأضافة الى أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . وقد أوجدت الدراسات عدد من العوامل التي قد تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ولعل من أبرز هذه العوامل هي تلك التي تتعلق بهيكلية المنظمة و ثقافتها والبنية التحتية لتكنولوجيا نظم المعلومات والبيئة المادية.

وكما لوحظ من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة ،أن معظم الدراسات ركزت على الجانب البشري وقدراته في هذات المجال ، فلقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الانسانية والقيم والمعتقدات من أكثر العناصر فعالية وتأثيراً في المنظمات الحديثة ، وعليه فأن المنظمات المعاصرة يجب أن تسعى جاهدة لتبني أستراتيجيات تنظيمية للتوصل الى أفضل النتائج بكفاءة وفعالية عالية .

ومن أبرز مايميز هذه الدراسة عما سبقتها من الدراسات والأبحاث هي أنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات الأردني، والذي يعتبر من أكثر القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة في تطبيق إدارة المعرفة، لما تتسم بيئته من منافسة قاسية تتطلب أستخدام عالي الكفائة لتواكب تطور التقنيات الذي يؤدي الى تغييرات سريعة وجذرية خلال فترات قصيرة، حيث أن هذه الدراسة سوف تساعد المؤسسات صغيرة كانت ومتخصصة أم كبيرة في البقاء ضمن هذه البيئة التنافسية من خلال محاولة الوصول الى كل العوامل أو المعايير التي قد تسهم في تطبيق إدارة المعرفة، وأستغلال كل الطاقات المعرفية سواء كانت ظاهرية أم كامنة، و محاولة تقليل أو تجنب المعوقات التي قد تؤثر سلباَ على تطبيق أدارة المعرفة في المؤسسة، سواء كانت عوامل متعلقة بثقافة المنظمة، أو هيكليتها، أو حتى تطبيقات نظم المعلومات فيها. بالأضافة الى أن من المتوقع أن تكون بيئة الدراسة تستخدم بكفائة عالية تكنولوجيا المعلومات في داخل هيكلية المنظمة خصوصا في عرض وتناقل المعلومات، الأمر الذي سوف يتطلب تطبيق نظريات إدارة المعرفة بشكل مركز وكفوء اكثر من غيرها من المنظمات.

الفصل الرابع

التحليل الأحصائي ومناقشة النتائج

4-1 خصائص عينة الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة ،وقد تم توزيع (240) استبانه على معظم المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، والذين يحملون مختلف المؤهلات العلمية ، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (227) استبانه بنسبة استرجاع قدرها (95%)، وقد تم استبعاد 10 استبانات لعدم اكتمال الاستجابة عليها، وبذلك فقد تكونت العينة النهائية من 217 استبانة الجدول (3) يبين الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة حسب متغيرات المسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي والعمر و المؤهل العلمي الخبرة العملية.

جدول 3. توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	15	6.9

	رئيس قسم	43	19.8
	موظف	159	73.3
النوع الاجتماعي	ذكر	139	64.1
	انثى	78	35.9
العمر	30 سنة فاقل	155	71.4
	31–40 سنة	48	22.1
	41 سنة فاكثر	14	6.5
المؤهل العلمي	دراسات عليا	26	12.0
	بكالوريوس	175	80.6
	دبلوم فما دون	16	7.4
الخبرة العملية	5 سنوات فاقل	127	58.5
	6–9 سنوات	43	19.8
	10–19 سنة	38	17.5
	20 سنة فما فوق	9	4.1
المجموع		217	100.0

يلاحظ من الجدول (3) أن الفئات العمرية التي تنتمي الى(30 سنة فأقل و31–40 سنة)بمجموعها تمثل مايقارب (93.5%) وهذات يعني أن العاملين في شركة أمنية هم من فئة الشباب والذين يكون لديهم القدرة على العطاء والخدمة الجديدة ،لان هذه هي مرحلة التجديد المستمر، وهذات يدلنا الى نتيجة منطقية وهي أن نتائج النسب المئوية لسنوات الخبرة للفئة (5 سنوات فأقل و 6–9 سنوات) بمجموعها تمثل 78.3% ويعزى هذات الى أن شركة أمنية هي شركة حديثة وهي تحاول دائماً تعيين الموظفين الشباب الذين لن تكون لديهم الفرص لأكتساب سنين خبرة طويلة في مجال العمل . وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فأن حوالي 80.6% هم من حملة البكالوريوس و(12%) من حملة الشهادات العليا،أي أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة يحملون شهادات عليا ودرجة البكالوريوس ، وأن نسبة ظئيلة جداً وهي(7.4%) فقط هم من حملة شهادة الدبلوم فما دون، وهذات يدل على وجود كوادر بشرية ذاتت مستويات علمية عالية الأمر الذي ينعكس بشكل أيجابي على توافر المعرفة لدى هؤلاء الأفراد وبالتالي ضرورة أستثمارها وأستغلالها بما يخدم أهداف شركة أمنية. وبعبارة أخرى نستطيع أن نقول فأن وجود مانسبته(92.6%) من عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية الأولى والعليا يدل على وجود تنوع معرفي ورأس مال فكري وبشري يستدعي توفير جميع برامج تطبيق أدارة المعرفة لأستخراج وتخزين هذه الخبرات .وكما يلاحظ أن نسبة الذكور تمثل مايقارب(64.1%) ونسبة الأناث تمثل(35.9%) من

حجم العينة الكلي وهي نسبة ليست بقليلة حيث أن هذات التوزيع يتناسب مع نسبة مساهمة المرأة في سوق العمل الذي تطور مع أقبال المرأة على التعليم والمشاركة الأقتصادية في شتى مجالات العمل التي مكنتها من أستلام مناصب أدارية وفنية في الشركات الخاصة . أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، فأن نسبة الوظائف تقل في المستويات العليا وتزداد حتى تشكل مايقارب(73.3%) في مستوى الموظفين ، وهذات ينسجم مع الطبيعة الهرمية للهياكل التنظيمية بشكل عام .

4-2 تحليل بيانات الدراسة :

للوقوف على مدى توفر العوامل التنظيمية، ومعرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة امنية. فقد أستخرجت المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية ودرجة إدارة المعرفة، كما تم إستخراج رتب المتوسطات وتحديد مستوياتها بإعتماد المعيار التالي:

لقد تم تقسيم مدى الاستجابة (1-5) الى 3 فئات متساوية الطول أي بطول 1.33 وبذلك فقد:

أعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة منخفضة اذات قل عن 2.33

وأعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة متوسطة اذات تراوح بين 2.33-3.66

وأعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة مرتفعة اذات زاد عن 3.66.

وفيما يلي عرض لتلك المتوسطات لكل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية :

أولا : ثقافة المنظمة

الجدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل ثقافة المنظمة، ويبين الرتب ودرجات متوسطاتها.

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ثقافة المنظمة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1. توجد ثقافة داخلية تشجع على المشاركة الطوعية في المعرفة	3.72	0.82	6	مرتفع

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ثقافة المنظمة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2. يلقى التجديد والأبداع تشجيعا في هذه المنظمة	3.77	0.93	4	مرتفع
3. تعمل المنظمة على تشكيل فرق العمل بصورة مستمرة	3.67	0.88	8	مرتفع
4. تدعم أدارة المنظمة نشر المعرفة والمعلومات في كافة أقسامها	3.76	0.71	5	مرتفع
5. تساعد أهداف المنظمة على تطبيق أدارة المعرفة	3.68	0.80	7	مرتفع
6. تتسم العلاقة بين المدراء والموظفين بأنها علاقة تعاونية	3.93	0.85	2	مرتفع
7. يرتبط الموظفون في هذه النمظمة أرتباطا شديدا بوحدات	3.64	0.90	10	متوسط
8. هناك بحث متواصل عن طرق جديدة للقيام بالمهام بطرق أكثر فاعلية	3.79	0.88	3	مرتفع
9. لايوجد تحيز في القرارات التي تتخذها المنظمة بشكل عام	3.44	0.87	12	متوسط
10. توضح المنظمة قراراتها وتقدم الملعومات الأضافية اللازمة عند أستفسار الموظفين عنها	3.65	0.99	9	متوسط
11. تخول المنظمة الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم	3.99	0.73	1	مرتفع
12. يقدم المدراء تبريرات كافية بشأن قراراتهم المتعلقة بعمل الموظفين	3.41	1.00	14	متوسط
13. تبذل المنظمة عناية للتأكد من أن كل موظف يشعر بأنه جزء من فريق العمل	3.42	1.02	13	متوسط
14. تعزز المنظمة تطبيق الأساليب الأدارية الحديثة،كتشكيل الفرق المدارة ذاتتيا	3.45	0.90	11	متوسط
ثقافة المنظمة	3.67	0.55		مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي لعامل ثقافة المنظمة بشكل عام 3.67 وهو يشير الى درجة مرتفعة من ثقافة المنظمة لدى العاملين في شركة امنية، وتراوحت متوسطات فقرات هذات العامل بين 3.41 للفقرة 12 " يقدم المدراء تبريرات كافية بشأن قراراتهم المتعلقة بعمل الموظفين " وبين 3.99 وبدرجة مرتفعة للفقرة 11 " تخول المنظمة الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم " . ويلاحظ من المتوسطات الحسابية لفقرات هذا العامل أن معظمها قد كانت ذات درجات مرتفعة أو في الحد الاعلى من الدرجة المتوسطة، مما يؤكد على أن شركة أمنية تتبع كافة السبل للوصول الى الأداء الأمثل من قبل العاملين، وأنها تؤمن بأن ثقافة المنظمة تلعب الدور الأخطر في نجاح أو فشل مبادرات تطبيق إدارة المعرفة ، وأن عليها أن تسعى لمعرفة العوامل التي التي تساعد وتنشط من التشارك المعرفي بين العاملين ، فكلما زادت ثقافة العاملين كلما كان تأثيرهم أكبر في حيازة المعرفة الجديدة .

ثانياً : هيكلية المنظمة

الجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل هيكلية المنظمة، ويبين الرتب ودرجات متوسطاتها.

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس هيكلية المنظمة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
15. تعمل أدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب ومفهوم أدارة المعرفة	3.63	0.92	8	متوسط
16. تعتبر الحوافز المادية للموظفين حافزا لهم لتقديم أفكارهم الأبداعية	4.03	0.90	3	مرتفع
17. تمتلك المنظمة تقسيمات أدارية واضحة وذاتت درجة تخصص عالية	3.94	0.88	5	مرتفع
18. تساهم الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي في تطوير الأداء الجماعي	4.00	0.87	4	مرتفع
19. لدى المنظمة فريق أدارة المعرفة مسؤول عن تحديث وتطبيق أدارة المعرفة المتجددة	3.47	0.96	10	متوسط
20. تعمل المنظمة على توفير فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.31	0.95	11	متوسط
21. القوانين والأنظمة لا تقيد أو تحد من سلطة الموظفين لأنجاز أعمالهم.	3.30	1.08	12	متوسط
22. يتقبل الموظفون التغيير والتحول نحو المشاركة وتبادل المعرفة.	3.48	0.92	9	متوسط
23. للموظفين الأستقلالية والشأن الملائمين لتحديد كيفية أداء أعمالهم.	3.64	0.95	7	متوسط
24. تعمل المنظمة على تنسيق الجهود المبذولة من جميع أقسامها لتحقيق أهداف المنظمة.	3.74	0.77	6	مرتفع
25. لدى المنظمة أعتماد كبير على الحاسوب والتكنولوجيا لضمان دقة كافة الأنشطة والعمليات الأدارية.	4.17	0.70	2	مرتفع
26. ترتبط الأقسام والأدارة في المؤسسة بشبكة أتصال داخلية Intranet	4.34	0.73	1	مرتفع
هيكلية المنظمة	3.70	0.47		مرتفع

تبين من النتائج في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعامل هيكلية المنظمة بشكل عام 3.70 وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة مما يشير الى أن الشركة تتخذ كافة الاجراءات للوصول الى الشكل الأفضل للهيكلية التنظيمية ، والتى تؤدي الى تحسين إداء العاملين في الشركة، وقد تراوحت متوسطات فقرات هذات العامل بين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الفقرة 26 "ترتبط الأقسام والأدارة في المؤسسة بشبكة اتصال داخلية "Intranet" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.34 وبدرجة مرتفعة، وتعلل الباحثة هذه النتيجة الى أن أحد مفاتيح النجاح في عالم الأتصالات هو السرعة والدقة في الوقت،ولهذات فأن أساس الأرتباط بين وحدات العمل فيها يكون عن طريق شبكة أتصالات داخلية ،لضمان سرية وسرعة نقل المعلومات بينهم ،بالأضافة الى أنها تساعد على أبقاء الموظفين على علم بالقضايا الأدارية والبرامجية والنواحي المستقبلية للشركة . ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 25 " لدى المنظمة أعتماد كبير على الحاسوب والتكنولوجيا لضمان دقة كافة الأنشطة والعمليات الأدارية." بمتوسط حسابي 4.17،

وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 16 "تعتبر الحوافز المادية للموظفين حافزا لهم لتقديم أفكارهم الابداعية" بمتوسط حسابي 4.03،وهذات يفسر أيمان الشركة في تحقيق الميزة التنافسية في هذات المجال، والتي تقوم على أساس تحفيز توليد الأفكار الخلاقة والجديدة والمتميزة وتطبيقها سواء داخلياً أو خارجياً بما يضمن بالنتيجة أزدهار المنظمة وتفوقها . وفي المرتبة الاخيرة جائت الفقرة 21 " القوانين والأنظمة لا تقيد أو تحد من سلطة الموظفين لأنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي 3.30 ، ممايفسر مقدرة الشركة على تطوير أنماط تفكيرية جديدة ، ومحاولة تحفيز أفرادها لان يشاركوا فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل .

ثالثاً : نظم المعلومات :

الجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل نظم المعلومات، ويبين الرتب ودرجات متوسطاتها.

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس نظم المعلومات

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
27. توفر المنظمة مكتبة ألكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة	3.48	1.07	9	متوسط
28. توفر الأجهزة المستخدمة قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات الأدارية بالشكل الأنسب.	3.80	0.92	5	مرتفع
29. لدى المنظمة القدرة على التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول الى النظام الألكتروني	4.29	0.78	2	مرتفع
30. يتوفر لدى المنظمة موقع ألكتروني تتم من خلاله تسويق خدمات الشركة	4.38	0.76	1	مرتفع
31. لدى المنظمة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة بين الموظفين	4.15	0.90	3	مرتفع
32. تساهم المنظمة بأقامة وتوفير "محطات المعرفة " لتعزيز التواصل مع المستفيدين من خدماتها	3.88	0.82	4	مرتفع
33. تقوم المنظمة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	3.68	0.74	7	مرتفع
34. تدرك المنظمة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر يحتاج الى أدارة وتنظيم	3.56	0.96	8	متوسط
35. لدى المنظمة أقبال على أستثمار الوسائل الضرورية لتطبيق أدارة المعرفة	3.71	0.81	6	مرتفع
نظم المعلومات	3.88	0.55		مرتفع

تبين من النتائج في الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لعامل نظم المعلومات بشكل عام(3.88) وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يشير الى أن لدى الشركة نظم معلومات متوفرة لتساعد على التشارك بالمعلومات بين العاملين فيها، وكذلك لديها القدرة على التحول الى أنظمة المعلومات الالكترونية بسهولة ، وقد تراوحت متوسطات فقرات هذات العامل بين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الفقرة 30 " يتوفر لدى المنظمة موقع الكتروني تتم من خلاله تسويق خدمات الشركة " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.38 وبدرجة مرتفعة ، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 29 " لدى المنظمة القدرة على التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول الى النظام الالكتروني " بمتوسط حسابي 4.29، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 31 " لدى المنظمة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة بين الموظفين" بمتوسط حسابي 4.15، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة 27 " توفر المنظمة مكتبة الكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة " بمتوسط حسابي 3.48.

ومن جميع ماسبق نستطيع ملاحظة أن شركة أمنية بشكل عام تشجع كوادرها على التفاعل مع نظم المعلومات،والتحول الى كل ماهو جديد ومتطور من حيث الأنظمة والتطبيقات والتي سوف تمكنهم من الوصول الى مجال أوسع من المعلومات والبيانات عن بيئة المنظمة وعناصرها وأثارها المختلفة ، ومحاولة تبني نظام كلي لأدارة المعرفة والمعلومات الذي يسهل بدوره تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية لتطبيق إدارة المعرفة.

رابعاً : إدارة المعرفة

الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل لأدارة المعرفة لدى الشركة، ويبين الرتب ودرجات متوسطاتها.

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ادارة المعرفة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
36. توجد لدى المنظمة أستراتيجية لأدارة المعلومات والمعرفة	3.74	0.69	6	مرتفع
37. تدرك المنظمة أهمية تطبيق أدارة المعرفة في تحسين النتائج	3.87	0.87	3	مرتفع
38. تعمل المنظمة على نشر الوعي بأهمية أدارة المعرفة بين الموظفين	3.64	0.83	7	متوسط
39. تستخدم المنظمة أسلوب البحث العلمي لأنشاء وأبتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الأستراتيجية	3.59	0.69	8	متوسط
40. توفر المنظمة الفرص لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وأعادة أستخدامها.	3.76	0.81	5	مرتفع
41. تضمن المنظمة سرية وأمن الملعومات الموجودة فيها	4.12	0.77	1	مرتفع
42. تعمل المنظمة على الربط مابين أهداف أدارة المعرفة وأستراتجياتها	3.77	0.79	4	مرتفع
43. توفرالمنظمة البيئة التنظيمية اللازمة للأخذ ببرامج أدارة المعرفة	3.97	0.60	2	مرتفع

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس ادارة المعرفة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
44. تعمل المنظمة على تدوين الخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وحفظها في قواعد المعرفة	3.39	1.07	9	متوسط
ادارة المعرفة	3.76	0.51		مرتفع

تبين من النتائج في الجدول السابق إن المتوسط الحسابي لادارة المعرفة بشكل عام لدى الشركة قد بلغ (3.76) وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة مما يشير الى ان لدى الشركة الوعي الكامل بأهمية تطبيق إدارة المعرفة والقدرة على بناء نظم لأدارة المعرفة وذلك لتسريع عملية أنتاج المعرفة ونقلها،وجعلها متوفرة ومتاحة للجميع حتى تتم الاستفادة منها في شتى المجالات وخصوصاً في لمجالات الأدارة وأتخاذ القرارات التي تعتمد دقتها على كمية ودقة وسرعة توفر المعلومات ، وقد تراوحت متوسطات فقرات إدارة المعرفة بين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الفقرة 41 " تضمن المنظمة سرية وأمن المعلومات الموجودة فيها " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.12 وبدرجة مرتفعة ، ويعزى ذلك الى أن عالم الأتصالات هو عالم المنافسة الشديدة، وأن سرية المعلومات هي مفتاح الأستمرار بالنجاح والبقاء ضمن هذه المنافسة ، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 43 " توفر المنظمة المخصصات المالية اللازمة للأخذ ببرامج أدارة المعرفة " بمتوسط حسابي(3.97)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 37 " تدرك المنظمة أهمية تطبيق أدارة المعرفة في تحسين النتائج " بمتوسط حسابي(3.87)، وفي المرتبة الاخيرة جائت الفقرة 44 " تعمل المنظمة على تدوين الخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وحفظها في قواعد المعرفة " بمتوسط حسابي(3.39) ، حيث أن تدوينها سوف يمَكن الشركة من التمييز بين أنواع المعرفة المتاحة وسهولة الوصول أليها عند أتخاذ القرارات .

أختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

لاختبار فرضيات الدراسة أستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرصية الاولى الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها واستخدم اختبار ت لفحص الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها، بحيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وترفض اذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل أو تساوي 0.05.

للتاكد من تحقق أستيفاء الاختبارات الاحصائية المستخدمة للشروط المطلوبة، فقد تم حساب معاملات الارتباط بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة عن طريق معامل أرتباط بيرسون وكما هو مبين في الجدول (8) .

الجدول 8. أختبار معامل أرتباط بيرسون
لحساب معاملات الارتباط بين العوامل التنظيمية وادارة المعرفة

	إدارة المعرفة	ثقافة المنظمة	هيكيلة المنظمة
إدارة المعرفة	1		
ثقافة المنظمة	0.68*	1	
هيكيلة المنظمة	0.61*	0.78*	1
نظم المعلومات	0.60*	0.59*	0.54*

* ذو دلالة احصائية عند مستوى اقل أو تساوي 0.05

لقد تبين من معاملات الارتباط في الجدول السابق ان هناك علاقات ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين العوامل التنظيمية من جهة وبين تطبيق إدارة المعرفة من جهة أخرى ، وتبين أن أعلى تلك المعاملات كان للثقافة التنظيمية (0.68) ثم لهيكلة المنظمة (0.61)، ثم لعامل نظم المعلومات (0.60)، كما وقد لوحظ بأن هناك معاملات ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05 بين العوامل التنظيمية نفسها، وقد كان أعلى هذه الارتباطات بين ثقافة وهيكلية المنظمة (0.78)، وللتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة توثر على مصداقية تحليل الانحدار حسبت قيمة معامل التباين VIF، وقد بلغت قيمة اعلى معامل 2.856، وهو اقل من 10 القيمة المقبولة أحصائياً، وبذلك تعتبر مشكلة الارتباط الذاتي ذات درجة مقبولة تسمح بالاعتماد على نتائج تحليل الأرتباط.

كما تم اختبار سوية توزيع البيانات Normality باستخدام اختبار K-S وتبين من النتائج المبينة في الجدول (9) ان جميع العوامل التنظيمية وادارة المعرفة تقترب من التوزيع الطبيعي، فقد كانت مستويات الدلالة لجميع العوامل التنظيمية اعلى من 0.05. وبذلك فان شرط سوية التوزيع للبيانات قد تحقق ايضاً.

الجدول 9. اختبار K-S لسوية توزيع العوامل التنظيمية

وادارة المعرفة

	قيمة K-S	مستوى الدلالة
ثقافة المنظمة	1.05	0.222
هيكلية المنظمة	1.04	0.231
نظم المعلومات	1.35	0.051
ادارة المعرفة	1.32	0.060

KOLMOGOROV-SMIRNOV (K-S) : ويمثل أحد الأختبارات التي تقيس عينة الدراسة،حيث تقارن دالة التوزيع التراكمي مع التوزيع العادي ،وأختبار فيما إذات كان التوزيع يتم بصورة متجانسة أم لا (Kirk,1999) .

وفيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الاولى

Ho: لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين العوامل التنظيمية وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

أما الفرضية البدلية فتنص على :

Ha : توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين العوامل التنظيمية وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

ولأختبار هذه الفرضية تم أستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، والجدول(10) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الأرتباط (نسبة التباين المفسر R^2) ويبين الجدول (11) معاملات الانحدار وقيم بيتا وقيمة ت ومستوى الدلالة.

الجدول 10. معامل الارتباط المتعدد ومربع معامل الارتباط المتعدد بين العوامل التنظيمية و ادارة

المعرفة

معامل الارتباط المتعدد R	مربع معامل الارتباط R^2	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.73	0.53	79.69	0.000

بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين العوامل التنظيمية وبين درجة ادارة المعرفة 0.73 بنسبة تفسير 53% من تباين إدارة المعرفة، و تبين من نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد في الجدول (10) ان هذه العلاقة كانت ذاتت دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05 ، حيث بلغت قيمة ف 79.69 ومستوى دلالة 0.000 وهو ادنى من 0.05 وحسب قاعدة القرار فان الفرضية الصفرية الاولى يتم رفضها.

الجدول 11. معاملات الانحدار المتعدد واختبار ت لفحص دلاللتها

	معامل الانحدار	معامل الانحدارالمعياري	قيمة ت	مساوى الدلالة
قيمة الثابت	0.73		3.49	0.00
ثقافة المنظمة	0.36	0.38	4.78	0.00
هيكلية المنظمة	0.18	0.16	2.09	0.04
نظم المعلومات	0.27	0.29	4.95	0.00

وقد تبين من النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية لكل عامل من العوامل التنظيمية مع ادارة المعرفة، حيث بلغت قيم ت لثقافة المنظمة وهيكلية المنظمة ونظم المعلومات 0.38 و 0.16 و 0.29 على التوالي وجميعها ذاتت مستوى دلالة اقل أو تساوي 0.05.

تفرع من الفرضية الرئيسية الاولى مجموعة من الفرضيات الفرعية، فيما يلي اختبار لكل منها:

الفرضية الفرعية الاولى

Ho1:لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ثقافة المنظمة وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

أما الفرضية البدلية فتنص على :

Ha1: توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ثقافة المنظمة وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

لاختبار هذه الفرضية أستخدم تحليل الانحدار البسيط بين عامل ثقافة المنظمة و ادارة المعرفة، والجدول (12) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) وقيمة ف ومستوى الدلالة.

الجدول 12. تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ثقافة المنظمة و ادارة المعرفة

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباطR^2	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.68	0.46	180.33	0.000

بلغ معامل الارتباط بين ثقافة المنظمة 0.68، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل بشكل مستقل 46%، وبينت النتائج أن هذه النسبة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل أو تساوي 0.05، حيث بلغت قيمة ف 180.33 ومستوى دلالة 0.000 وهو اصغر من المستوى المقبول (0.05) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين عامل ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة ، ومن خلال هذه النتيجة نستطيع ملاحظة أن الثقافة التنظيمية لها الدور الأكبر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة،ولهذات فقد عملت شركة أمنية على أيجاد ثقافة تنظيمية ومتكيفية قادرة على التعامل والأستجابة لكل التغييرات السريعة للبيئة الخارجية ، من خلال زيادة العلاقات بين العاملين وتشجيعهم في وضع الأهداف وتقديم المقترحات والأستفادة من خبراتهم عن طريق عقد الندوات والممارسات والمناقشات والتي تسهم وبشكل كبير بنشر المعرفة وتبادلها بينهم ومحاولة التخلص من الأسباب التي قد تدفع العاملين الى التردد في المشاركة الطوعية للمعرفة، كماعملت الشركة على تشجيع بيئة للتفاعل الأجتماعي والتي تحدد كيفية أستخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة ، ومحاولة أيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة .

الفرضية الفرعية الثانية

Ho2 : لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين هيكلية المنظمة وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha2 : توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين هيكلية المنظمة وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط بين عامل هيكلية المنظمة و ادارة المعرفة، والجدول (13) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) وقيمة ف ومستوى الدلالة.

الجدول 13. تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين هيكلية المنظمة و ادارة المعرفة

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط R^2	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.61	0.38	129.13	0.000

بينت النتائج أن معامل الارتباط بين هيكلية المنظمة وتطبيق إدارة المعرفة لدى شركة أمنية قد بلغ 0.61، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذات العامل بشكل مستقل 38%، وقد تبين من النتائج أن هذه النسبة ذاتت دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، حيث بلغت قيمة ف 129.13 ومستوى دلالة 0.000 وهو اصغر من المستوى المقبول (0.05) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير الى أن هناك علاقة ذاتت دلالة احصائية بين عامل هيكلية المنظمة و تطبيق ادارة المعرفة. وهذات يعني أنه كلما زاد أهتمام المعنيين بأدارة المعرفة بالهيكل التنظيمي بجميع خصائصه والمتمثلة ب(المركزية والتشكيل، ونظام الحوافز والمكافأت) فأن ذلك سوف يؤدي الى زيادة فرص النجاح لتطبيق إدارة المعرفة ، كونه عامل من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة المعارف وتبادلها بين المستويات الأدارية المختلفة، فقد عملت الشركة على تحويل معظم المهام الروتينية الى أدوار التمكين وأعطاء الحرية للموظفين في أتخاذ القرارات

،والذي يؤدي الى الأنتقال من الرسمية الى المشاركة بالمعلومات وتحول الهيكل التنظيمي الى هيكل مرن مع أزالة كل الحدود بين الوظائف والأقسام، كذلك عملت الشركة على أستخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي ،بالأضافة الى وضع السياسات والقوانين الخاصة بكيفية إدارة المعرفة وتدريب الأفراد على خزن المعرفة وأسترجاعها من خلال مواظبة الشركة على إعلام أعضائها وبشكل مستمر بكل مايتعلق بالمعرفة التي تسعى للحصول عليها ، وبناء فرق العمل والمجموعات والتي تعمل معاً لتوليد أفكار وإبداعات خلاقة تجعل الشركة متميزة عن غيرها .

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho3: لاتوجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين نظم المعلومات وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha3: توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين نظم المعلومات وتطبيق أدارة المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط بين عامل نظم المعلومات و تطبيق ادارة المعرفة، والجدول(14) يبين معامل الارتباط ومربع معامل الارتباط (نسبة التباين المفسر R^2) وقيمة ف ومستوى الدلالة.

جدول 14. تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نظم المعلومات و أدارة المعرفة

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط R^2	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.60	0.36	120.75	0.000

بلغ معامل الارتباط بين نظم المعلومات 0.60، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره هذات العامل بشكل مستقل 36%، وبينت النتائج ان هذه النسبة ذاتت دلالة احصائية عند مستوى اقل من 0.05، حيث بلغت قيمة ف 120.75 ومستوى دلالة 0.000 وهو اصغر مع المستوى المقبول (0.05) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تشير الى إن هناك علاقة ذاتت دلالة احصائية بين عامل نظم المعلومات و تطبيق ادارة المعرفة لدى الشركة، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأهمية الأستخدام المشترك لنظم المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية ، والذي يشير الى أن نظم المعلومات تؤثر وبشكل غير مباشر على تطبيق إدارة المعرفة من خلال العوامل التنظيمية الأخرى والتي لايمكن تحقيق نجاحها ألا من خلال توفر نظم معلوماتية دقيقة ، بالأضافة الى ضرورة توفير تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة والمتمثلة بقواعد ومستودعات معرفية وأيجاد وسائل تسهل عملية الوصول الى المعارف اللازمة، من أجل أستغلالها بشكل فعال والوصول الى إدارة معرفية ناجحة، فقد عملت الشركة على إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين(شركات قواعد البيانات) ومناقشة تقديم جميع المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة والتحول الى تقنيات تكنولوجية عالية وأستخدامها في مختلف أنحاء الشركة.

الفرضية الرئيسية الثانية

H1: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (النوع الأجتماعي، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية) بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≥ 0.05.

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha: توجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في(النوع الأجتماعي، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية) بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≥ 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار(ف) المقترح من قبل دارلنقتون Darlington لمقارنة قيمة التباين المفسرة R2 لنموذجين الاول باستخدام المتغيرات المستقلة بالإضافة للمتغير الوسيط او الدخيل ويسمى بالنموذج الكامل Full model والثاني باستخدام المتغيرات المستقلة فقط ويسمى النموذج الناقص (المصغر) Reduced model. (Schumacker & Lomax,2004)

وتحسب قيمة ف باستخدام المعادلة التالية:

$$F = \frac{(R_F^2 - R_R^2)/(p_1 - p_2)}{(1 - R_F^2)/(N - p_1 - 1)}$$

حيث:

R_F^2 : نسبة التباين المفسر للنموذج الكامل ، p_1 : عدد المتغيرات في النموذج الكامل

R_R^2 : نسبة التباين المفسر للنموذج الناقص، p_2 : عدد المتغيرات في النموذج الناقص

N : عدد افراد العينة

وبهدف الكشف عن أي فروق في تطبيق إدارة المعرفة ناتجة عن العوامل التنظيمية ،والتي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية للعاملين في شركة أمنية تم أستخدام أختبار(ف) السابق لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية:

وتتفرع من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات ، فيما يلي أختبار لكل منها :

المسمى الوظيفي:

H1.1: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha1.1: توجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية والتي تعزى للمسمى الوظيفي فقد تم أستخدام أختبار ف ، والجدول (15) يبين نتائج هذات الأختبار .

جدول (15)

أختبار(ف) لفحص أثر المسمى الوظيفي على العلاقة بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة

مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة ف	R^2–النموذج المصغر	R^2–النموذج الكامل
0.568	212	1	0.33	0.528	0.529

بلغت نسبة التباين المفسر للنموذج الكامل المتضمن اثر المسمى الوظيفي 0.529 ، وبلغت نسبة التباين المفسرللنموذج المصغر (بدون المسمى الوظيفي) 0.528، وبلغت قيمة ف للفرق بين نسبة التباين في النموذجين الكامل والمصغر 0.33، وهي غير دالة أحصائياً عند مستوى 0.05، وبذلك فان لا يوجد فرق بين نسبتي التباين المفسر للنموذجين والذي يعني انه لا توجد فروق في تطبيق ادارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي .وهذا يعني أن تطبيق المعرفة لايختلف كثيراً بأختلاف التقسيمات الأدارية للأفراد داخل الشركة ، فجميع المستويات الأدارية تسهم في الأستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتسعى الى تحقيق نفس الأهداف وتطبق نفس القواعد والأجراءات، وبالتالي فأن الفرد أينما كان موقعه فأنه سيؤدي تقريباً نفس الأعمال .

النوع الاجتماعي:

H1.2: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير النوع الأجتماعي بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha1.2: توجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير النوع الأجتماعي بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية والتي تعزى للنوع الاجتماعي، فقد تم أستخدام إختبار(ف) والجدول (16) يبين نتائج هذات الأختبار .

الجدول 16. أختبار(ف) لفحص أثر النوع الاجتماعي على العلاقة بين العوامل التنظيمية وادارة المعرفة.

مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة ف	R^2–النموذج المصغر	R^2–النموذج الكامل
0.466	212	1	0.53	0.528	0.530

بلغت نسبة التباين المفسر للنموذج الكامل المتضمن اثر النوع الاجتماعي 0.530 ، وبلغت نسبة التباين المفسر للنموذج المصغر (بدون النوع الاجتماعي) 0.528، وبلغت قيمة ف للفرق بين نسبة التباين في النموذجين الكامل والمصغر 0.53، وهي غير دالة أحصائياً عند مستوى 0.05، وبذلك فان لا يوجد فرق بين نسبتي التباين المفسر للنموذجين والذي يعني انه لا توجد فروق في تطبيق ادارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية تعزى للنوع الأجتماعي. ومن ذلك نستنتج أنه لايوجد أختلاف في تطبيق أدارة المعرفة بين الذكور والأناث في هذه المنظمة، بمعنى أنه لايوجد فروق في وعي وأدارك هؤلاء العاملين للعلاقة مابين العوامل التنظيمة وتطبيق إدارة المعرفة ،وهذات يفسر عدم وجود أختلاف في حقائق نظم المعلومات أو في طبيعة القوانين ومراحل العمل سواء بين الذكور والأناث ، وقد يعزى ذلك لطبيعة عمل المنظمة التي تناسب كلا الجنسين وبالتالي لايوجد مايمنع منحهم الفرص المتساوية في التعلم وأكتساب المهارات الجديدة ،بالأضافة الى أن العمل في مجال الأتصالات لايميز بين قدرة الذكور والأناث في أداء أعمالهم كأحتياج قوة بدنية أضافية وغيرها ،وهذات مايعلل عدم التمايز في تطبيق إدارة المعرفة بين الجنسين .

العمر:

H1. 3 : لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha1.3: توجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية والتي تعزى للعمر، فقد تم أستخدام أختبار(ف) والجدول(17) يبين نتائج هذا الأختبار .

الجدول 17. أختبار(ف) لفحص اثر العمر على العلاقة بين العوامل التنظيمية وادارة المعرفة

R^2-النموذج الكامل	R^2-النموذج المصغر	قيمة ف	درجات الحرية		مستوى الدلالة
0.532	0.528	1.30	1	212	0.255

بلغت نسبة التباين المفسر للنموذج الكامل المتضمن اثر العمر 0.532 ، وبلغت نسبة التباين المفسر للنموذج المصغر (بدون العمر) 0.528، وبلغت قيمة (ف) للفرق بين نسبة التباين في النموذجين الكامل والمصغر 1.30، وهي غير دالة أحصائياً عند مستوى 0.05، وبذلك فان لا يوجد فرق بين نسبتي التباين المفسر للنموذجين والذي يعني انه لا توجد فروق في تطبيق أدارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية تعزى للعمر. وتفسر هذه النتائج الى أن الفئات العمرية المختلفة سوف لن تكون عامل مؤثرعلى الراغبين في أكتساب المعرفة وتطبيقها،حيث أن الجميع لديهم أهداف واضحة للأستفادة القصوة من المعرفة ، وأن الجميع يدركون نفس الحقائق ووجهات النظر فيما يتعلق بطبيعة العلاقة مابين العوامل التنظيمية وبين تطبيق إدارة المعرفة .

المؤهل العلمي:

H1.4: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha1.4: توجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية والتي تعزى للمؤهل العلمي، فقد تم أستخدام أختبار (ف) والجدول (18) يبين نتائج هذا الأختبار .

الجدول 18. أختبار(ف) لفحص أثر المؤهل العلمي على العلاقة بين العوامل التنظيمية وادارة المعرفة

R^2–النموذج الكامل	R^2–النموذج المصغر	قيمة ف	درجات الحرية		مستوى الدلالة
0.529	0.528	0.77	1	212	0.382

بلغت نسبة التباين المفسر للنموذج الكامل المتضمن اثر المؤهل العلمي 0.529 ، وبلغت نسبة التباين المفسر للنموذج المصغر (بدون المؤهل العلمي) 0.528، وبلغت قيمة ف للفرق بين نسبة التباين في النموذجين الكامل والمصغر 0.77 ، وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05، ومن ذلك نستنتج أنه لا يوجد فرق بين نسبتي التباين المفسر للنموذجين والذي يعني انه لا توجد فروق في تطبيق ادارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن المؤهل العلمي يوفر الحد الأدنى لأداء العمل ولايغني عن المهارات والتدريب في تطبيق إدارة المعرفة ، وقد يعزى ذلك الى طبيعة العمل في قطاع شركات الأتصالات التي لاتوفر فروق كبيرة بين المؤهلات العلمية للعاملين فيها ، فالجميع يعملون بنفس مجال العمل والأختصاصات لذلك فأن رؤيتهم وأدراكهم عن حقائق موجودة داخل الشركة سوف تكون جداً متقاربة، مما لاتؤدي الى وجود فروق ظاهرة ومؤثرة في النتائج .

الخبرة العملية:

H1.5: لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

أما الفرضية البديلة فتنص على :

Ha1.5: توجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية بمستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05.

لفحص الفروق في تطبيق إدارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية والتي تعزى للخبرة العملية ، فقد تم أستخدام أختبار (ف) والجدول (19) يبين نتائج هذات الأختبار

الجدول 19.اختبار(ف) لفحص اثر الخبرة العملية على العلاقة بين العوامل التنظيمية وادارة المعرفة

R^2-النموذج الكامل	R^2-النموذج المصغر	قيمة ف	درجات الحرية		مستوى الدلالة
0.528	0.528	0.05	1	212	0.816

بلغت نسبة التباين المفسر للنموذج الكامل المتضمن اثر الخبرة العملية 0.528 ، وبلغت نسبة التباين المفسر للنموذج المصغر (بدون الخبرة العملية) 0.528، وبلغت قيمة ف للفرق بين نسبة التباين في النموذجين الكامل والمصغر 0.05، وهي غير دالة أحصائياً عند مستوى 0.05، وبذلك فان لا يوجد فرق بين نسبتي التباين المفسر للنموذجين والذي يعني انه لا توجد فروق في تطبيق ادارة المعرفة الناتجة عن العوامل التنظيمية تعزى للخبرة العملية. وهذات يعني أن تطبيق إدارة المعرفة لايتأثر بأختلاف سنوات الخبرة لكل موظف، فقد جائت هذه النتائج لتبين مستوى الأدراك الكلي للعاملين عن حقائق ملموسة وعن إداء الشركة بشكل عام والتركيز على القيم المؤسسية ، وبالتالي فأن وجود أي تباين كبير في الفروق قد يشير الى غموض ورؤية غير واضحة من قبل العاملين لهذه العلاقة ،ولذلك فأن الأراء جائت متقاربة ونسبة التباين بينها قليلة جداً لأن الجميع يعملون بنفس السياق ولديهم نفس القيم الجوهرية .

مما سبق يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لاستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في(النوع الاجتماعي ،العمر،المسمى الوظيفي ،المؤهل العلمي و الخبرة العملية)، وبذلك فاننا سوف نقوم بقبول الفرضية الرئيسية الثانية بنصها العدمي والتي تنص على أنه لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق أدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (النوع الأجتماعي، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية) عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05 .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين العوامل التنظيمية والمتضمنة (ثقافة المنظمة،هيكلية المنظمة،تطبيقات نظم المعلومات) وبين تطبيق أدارة المعرفة في شركة أمنية ،مع الوقوف عند علاقة كل من المتغيرات الديموغرافية والمتضمنة (العمر،المسمى الوظيفي،النوع الأجتماعي،سنوات الخبرة،والمؤهل العلمي) .

بناءاً على التحليل السابق ، توصلت الباحثة الى النتائج التالية :

1. بينت النتائج بأن لدى شركة أمنية الوعي العالي بأهمية إدارة المعرفة ، ومحاولة تطبيق معظم برامجها وذلك في محاولة منها لتحسين عمليات الأتصال والتنسيق بين العاملين فيها. وهذات يتفق مع النتائج التي توصلت أليها دراسة (الديب،2008) .

2. هناك أتفاق واضح بين معظم أفراد العينة أشارت أليه النتائج يدل على أن الشركة تستخدم أنظمة الأنترنيت والأتصال الألكتروني الداخلي بدرجة عالية ، وذلك من أجل زيادة إنتاجية عاملي المعلومات والعمل على نشر المعرفة الضرورية لدعم وزيادة الأقبال على أستثمار الوسائل الضروية لتطبيق إدارة المعرفة داخل الشركة. وهذا ما قد أشار أليه أبو فارة في دراسته (أبو فاره،2004) في بناء نموذج معرفي متكامل .

3. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة أحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة مع تطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ معامل الأرتباط (0.73) وبنسبة تفسير قدرها 53% .

4. بينت النتائج أن متغير ثقافة المنظمة هو أكثر المتغيرات أرتباطاً مع تطبيق إدارة المعرفة والذي بلغت قوته(0.68) وبنسبة تفسير قدرها 46%، حيث بينت النتائج التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على مدى تطبيق مبادئ إدارة المعرفة لاسيما نشر المعرفة والمشاركة فيها وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد، مع توافر ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تشجع على خلق المعرفة الجديدة واللازمة لزيادة تحسين الأداء التنظيمي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (حجازي،2004) والتي تؤكد أهمية دور الثقافة التنظيمية كمستلزم من مستلزمات إدارة المعرفة ،والتي تساعد وتشجع على الأهتمام بزيادة المعارف وتبادلها بين الوحدات الإدارية، و(أبو قبة،2004) الذي بين أن الثقافة التنظيمية تؤثر وبشكل واضح على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المركزية في الأردن ،وكذلك جائت النتيجة متطابقة لدراسة(Dingsoyr ,2002) والتي بينت أن من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة هو دعم الثقافة التنظيمية للمشاركة في المعرفة .

5. تبين أيضاً من خلال النتائج وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين هيكلية المنظمة وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية ، حيث بلغ معامل الأرتباط (0.61) وبنسبة تفسير

قدرها(38%)، وهذه النتيجة تفسر علاقة جميع خصائص الهيكيلة من (مركزية وتشكيل،ونظام الحوافز والمكافأت) مع تطبيق إدارة المعرفة ، فقد لوحظ أن هناك علاقة عكسية بين تطبيق أدارة المعرفة وبين المركزية والتشكيل ، بينما أوجدت النتائج علاقة طردية بين نظام الحوافز والمكافأت،حيث تعتبر من العوامل الأكثر تشجيعاً للمشاركة والبحث عن المعرفة. وهذات ما أكدته دراسة كل من(Jennex & Olfman,2004) التي ركزت على أهمية أبراز الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كأحدى مستلزمات إدارة المعرفة ،و(Martyn & Macvaugh,2008) التي أكدت على أن نظام العمل لايجب أن يكون بصورة روتينية وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج في تطوير ونشر وأستغلال المعرفة .

6. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين نظم المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية ، فكانت قيمة معامل الأرتباط لهذات المتغير(0.60) ونسبة تفسير قدرها (36%) ، وقد تبين أن هذات المتغير هو أقل المتغيرات تأثيراً على تطبيق إدارة المعرفة نتيجة للأستخدام المشترك لنظم المعلومات وإدارة المعرفة، بالأضافة الى أنه يتطلب من المديرين الرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة لديهم . وقد جائت هذه النتيجة لتدعم نتائج دراسة كل من (Cheah& Syed,2003) التي أكدت على محاولة الأستفادة من نظم المعلومات من قبل الأدارة العليا لتوفير كافة المعلومات الدقيقة ،و(العمري،2004) التي أكدت على الأستخدام المشترك بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة .

7. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي للعلاقة مابين العوامل التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية كان مؤثراً،حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لثقافة المنظمة وهيكلية المنظمة ونظم المعلومات 3.67 ، 3.70 ، 3.88 على التوالي ومعظمها كانت من المستوى العالي . وهذا يفسر نتيجة المتوسطات الحسابية المرتفعة لأدارة المعرفة والتي بلغت (3.76)، وهي تعتبر من ذوي الدرجة العالية نتيجة تأثير تلك المتغيرات عليها بالرغم من أنها كانت قد قيست بصورة منفصلة عنهم،وهذات يؤكد لنا صحة نتائج هذا البحث وصحة العلاقة بين تلك المتغيرات وتأثيرها على تطبيق أدارة المعرفة في شركة أمنية .

8.أظهرت النتائج أيضاً أن تطبيق إدارة المعرفة في شركة أمنية لايختلف بأختلاف المتغيرات الدميغرافية ، حيث لم يتضح خلال التحليل الأحصائي والذي يقوم على دراسة وتحليل

الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص " لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية في مستوى تطبيق إدارة المعرفة كنتيجة لأستخدام العوامل التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلى في(النوع الأجتماعي ، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، والخبرة العلمية) عند مستوى دلالة أحصائية وقدرها ≤ 0.05 " بوجود أي دلالة أحصائية لطبيعة الأثر المقترن بالعوامل الديمغرافية عند مستوى الدلالة الأحصائية وقدرها 0.05 أو أقل . وهذا يفسر عدم وجود أختلاف في حقائق نظم المعلومات أو في طبيعية القوانين ومراحل العمل سواء بين الذكور أو الأناث ، وكذلك المؤهل العلمي حيث أن المؤهل العلمي يوفر الحد الأدنى لأداء العمل ولايغني عن المهارات والتدريب في تطبيق إدارة المعرفة ، أما عن سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والعمر فكلها لاتختلف ألا بالتفصيلات الدقيقة وبالتالي لاتوجد فروق ملحوظة يمكن أن تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في داخل الشركة ، وقد جائت هذه النتيجة للتعارض مع نتائج دراسة (الساعد وحريم،2004) التي أكدت وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى الى العوامل الديموغرافية للمبحوثين.

ثانياً : التوصيات :

1. التوجه نحو تطويع إدارة المعرفة مع القيم السائدة بدلاً من أكتسابها ونقلها لكي تتناسب مع البيئة التي تعمل بها المنظمة وتحديد المخاطر التي تهدد هذه الموجودات من خلال عقد دورات تنمية لزيادة الوعي بإدارة المعرفة لدى العاملين، وتحليل المخاطر بشكل مدروس وعلاجها ،عن طريق أشراك العاملين بأرائهم وأستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية.
2. جعل المعرفة مفيدة أي تخزينها بشكل يسَهل عملية البحث والوصول أليها ، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم .

3. ضرورة القيام بعملية مراجعة دائمة للمعرفة الموجودة من قبل مدراء الشركة لتحديد التقدم عن طريق تحقيق الأهداف المرسومة ، وأختيار نظم جديدة تساهم في تبسيط وتسهيل التشارك المعرفي والوصول الى الأشخاص الذين يقدمون الأفكار الجديدة.
4. تطوير هياكل التعلم التنظيمي من خلال الأعتماد على فرق العمل بنوعيها الدائمة والمؤقتة من أجل الأسهام في تبادل المعرفة والخبرات بين جميع العاملين، وتكوين حلقة الوصل بين تلك الهياكل وبيئاتها الخارجية والأتصالات داخل الشركة .
5. غرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تعزز عملية تبادل المعرفة والتعلم المشترك ، عن طريق تبني برنامج شامل يركز على بناء قيم الثقة والشفافية وروح التعاون والتشارك المعرفي بين المستويات الأدارية المختلفة .
6. توفير وتخصيص الحوافز والمكافآت التشجيعية لجميع العاملين على حد سواء بصورة مستمرة ، حيث أن مثل هذات الأمر يزيد من فاعلية الأنظمة التي يعملون من خلالها، ويعمل على رفع سوية الكفايات الأدارية لديهم مما ينعكس أثره على جودة العمل بشكل عام .
7. تعزيز لامركزية نظم المعلومات والتي تحقق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال أستخدام شبكات المعلومات التي تربط جميع أجزاء الشركة ببعضها ، ممايحقق سهولة الحصول على المعلومة وبأسرع وقت.

المراجع والمصادر :

أولاً : المراجع العربية

أبو قبة ،عاهد جبر(2004). **مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن .

أبو فارة ،يوسف (2004)،العلاقة بين أستخدام مدخل أدارة المعرفة والأداء،**المؤتمر العلمي الرابع(أدارة المعرفة)** ،جامعة الزيتونة الأردنية ،عمان،26–28 نيسان.

أبو الفتوح، صالح سمير(2006).**نظم المعلومات الإدارية – التقنيات الحديثة لدعم الأدارة في عصر العولمة** ، الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

البطاينة، محمد تركي(2007). **أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية.** رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،الأردن .

الدوري، زكريا مطلق وهاشم ،بشرى(2004)، أدارة المعرفة وأنعكاساتها على الأبداع التنظيمي،**المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (أدارة معرفة في العالم العربي)**، جامعة زيتونة الأردنية ،عمان، الأردن ،26–28 نيسان .

الديب ، أبراهيم رمضان(2008) ، أدارة المعرفة ، **المؤتمر الخامس لأكاديمة النجاح الكويتية** ، كلية الادارة والأقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، عمان ،12– 13 مارس .

الذنيبات،محمد محمود(1999)،المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والأدارية في الأردن،**مجلة العلوم الأدارية** ،عُمان،العدد 1،ص 37.

الطيب،حسن أبشر(1988)، محاور لتنمية التجارب الأبداعية في أستراتيجيات الأصلاح والتطوير الإداري ، **مجلة الأدارة العامة**،الرياض، العدد 59، ص 7–31 .

الصاوي، ياسر(2007). **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات** ،(ط1)،القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع.

الصيرفي،محمد(2005). **نظم المعلومات الأدارية** ،(ط1)،القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

العمري،غسان عيسى(2004). **الأستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ،الأردن .

العميان، محمود(2002).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،(ط1)،الأردن: دار وائل للنشر.

الغرايبة ، خالد (2003) ،**المعرفة الأدارية وأثرها على الأبداع الأداري لدى المشرفين الأداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في أقليم الجنوب** ،رسالة ماجستير(غير منشورة)،كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤقتة ، الكرك .

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005).**إدارة الإبداع التنظيمي** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

الساعد،رشاد وحسين، حريم(2004)،دور أدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في أيجاد الميزة التنافسية،**المؤتمر العلمي السنوي الرابع(أدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة الأردنية** ،عمان ،26–28 نيسان.

الشرابي، فؤاد (2008). **نظم المعلومات الإدارية** ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .

الكبيسي ،عامر خضير(2004). **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الأسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.

الكبيسي، صلاح الدين(2005).**إدارة المعرفة** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الأدارية .

الهادي ، محمد محمد(1989).**نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة** ، القاهرة : دار الشروق .

المومني، حسان عبد مفلح (2005). **أتجاهات المديرين نحو تطبيق أدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن** ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة آل البيت .

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2008). **نظم المعلومات الأدارية** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الأدارية .

توفيق ،عبد الرحمن(2004).**الإدارة بالمعرفة،** القاهرة:دار الفكر العربي .

حجازي ، هيثم علي(2005)، قياس أثر أدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية ، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (أقتصاد المعرفة والتنمية الأقتصادية)**، جامعة الزيتونة الأردنية ،عمان، الاردن ،27 –28 نيسان.

حسن،حسين عجلان(2007). **الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال،**(ط1)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع .

عبد الباقي،صلاح(2000).**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ،(ط1)،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عساف،عبد المعطي(1999).**السلوك الأداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة** ،الأردن : دار زهران للنشر، ص 127–128.

عناقرة، فاطمة نواف(1990)، **خصائص المنظمات الأدارية الأبداعية كما يتصورها القادة الأداريون،** رسالة ماجستيرغير منشورة ،جامعة اليرموك ،الأردن .

عودة ، أحمد(2002). **القياس والتقويم في العملية التدريسية** ، أربد : دار الأمل .

فرانسيس، ديف وودكوك، مايك(1995). **القيم التنظيمية،** ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان،الأدارة العامة للبحوث :السعودية .

ناصر، أكرم(2006)، نظم ادارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير ،**المؤتمر الرابع حول (أفاق البحث العلمي والتطوير التكنلوجي في الوطن العربي) مركز الدراسات والبحوث العلمية** ،دمشق،سوريا، كانون الأول.

نجم ،عبود نجم (2005). **أدارة المعرفة** ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ص 56 .

يوسف،عبد الستار حسين(2005)،دور أدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال،**مجلة الأداري**،عمان،العدد27،ص55-89.

المصادر الأجنبية :

Ahmed, Pervaiz.K. (1998) .Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**,Vol.1 , pp31-43 .

Berenson, Mark L. &Levine, M.(1992). **Basic Business Statistics**. P.351.

Barquin, R.C., Bennet, A. & Remez, S.G.(2001).**Building Knowledge ManagementEnvironments for Electronic Government**.(1st ed).Vienna: Virginia.

Burgess, Diana. (2005).What motivates Employees to Transfer Knowledge outside Their Work Unit.**Journal of Business Communication**. Vol.42,No.4, pp:324-348.

Buchanan, David & Huczynski,Andrzej.(2004).**Organizational Behavior**(5th ed). An Introductory Text ,Prentic Hall.

Cheah, Yu-N.& Syed, Sibte Raza Abidi.(2003).**Evaluating the Efficacy of Knowledge Management Towards Healthcare Enterprise Modeling.** Malaysia: School of Computer Sciences University Sains Malaysia Penang.

Carcia , V. & Lorens ,F.(2008). Th Effective of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation.**British Journal of Management**. Vol. 19,pp299-319.

De Long, David .(1997). **Building the knowledge –based Organization : How CultureDrives Knowledge Behaviors**. Boston: Ernst &Young's Center for Business Innovation.

Dingsoyr, Torgeir.(2002).**Knowledge Management in Medium Sized Software Consulting Companies**. Unpublished Doctoral Thesis, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.

Dowan Kwan, K. (2004). Knowledge Sharing in Organizations. **Journal of Knowledge Management Practice,** Vol.5 No.3.

Edvardsson, Ingi R.(2008).HRM and Knowledge management. **Journal of Employee Relations** ,Vol.30 No.5, pp.553-561.

Housal, T., & Bell, A.H.(2001).**Measuring and Managing Knowledge.** Irwin**:**McGrawHill.

Harvey,Don.& Brown, Donald R. (2001).**An Experiential Approach to Organization Development**. 6th Edition, Prentice Hall International.

Jennex, E. Murray, & Olfman, Lorne.(2004).Assessing Knowledge Management Success/Effectivness Models. Proceeding of the 37th Hawaii International Confrerence on System Sciences . PP:56-69.

Juniper, Dean. (2001).**Human Resources and Creativity**. Vol.45, No.6, 2001, pp :15-22

Jones, Gareth R.(2004)**.Organizational theory ,design, and change** (4th ed). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, pp.9.

Kalkan,V. Denizhan.(2008).An Overall view of Knowledge Management challenges for global business. **Journal of Business Process Management**,Vol.14 No.3,pp.390-400.

Kim, Jong Hun. (2005).**Knowledge-based decision support system and their future in knowledge Management System** . University of Taxas at Austin School of Information.

Konopaske, Robert. & Ivancevich, John M.(2004). **Global Management: and Organizational Behavior Text, Reading,Cases ,and Exercises**. International Edition .Mc Graw Hill.

Laudon, Kenneth C., & Laudon,Jan P.(2006).**Management Information System**(9th ed.).Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.

Loyd, Jim.(2005). How to build a high performance facility management organization . **Journal of Facilities Management**. Vol.3,No.4,pp325-337.

Martyn, P., & Macvaugh, J.(2008).Knowledge Management for new product development**. Journal of knowledge management**,Vol.12,No.4, pp:101-116.

Malhotra, Arvind. (2003). Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information Systems**.Vol.18,No.1,pp:185-214.

Mcleod , Jr.Raymond . (1990). **Management Information System: A Study of Computer Based Information System**(4th ed). New York: Macmillan publishing Co.

Perry, Phillip M.(1995). Seven Sure-Five Ways to Motivate Workers . Journal of Landscape Management. Vol33,p:23

Rastogi, P.N. (2000). Knowledge Management and Itellectual Capital : The New Virtuous Reality of Competitiveness. **International Journal of Project Management** ,Vol.9, no.1, pp:19.

Sekaran, Uma.(2003).**Research Methods for business: A Skill Building Approach .**(4th ed.),New York:John Wiley & Sons,p:294

Senge , Peter M.(1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**.NewYork:AcademicPress.

Schumacker, E. Randall & Lomax,G.Richard .(2004).**A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**(2nd ed). New York: Free Press .pp.133-135.

Vorbeck, J. & Mertins, K.(2001).**Knowledge Management : Best Practices in Europe** , Springer-Verlag:Berlin Heidelberg.

Wei,Zheng & Baiyin. Yang.(2009). Toward a Theory of Organizational Cultural Evolution. **Human Resource Development Review Journal** Vol.8 ,no.2 ,pp:151-173.

Williams, Scott.(2001).Increasing Employee's Creativity by Training Their Managers and Commercial Training .**Journal of Management Studies**, Vol.33,No.2 ,pp63-68.

Wiig, Karl M.(1993).**Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How people and Organizations Create, Represent And Use Knowledge** , U.S.A.:Schema Press.

الملاحق

الملحق (1)

قائمة بأسماء لجنة التحكيم لأداة الدراسة (الأستبانة)

أسم المحكم	مكان العمل
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور خضير كاظم الفريجات	الجامعة الهاشمية
الدكتور فتحي العاروري	الجامعة الأردنية
الدكتور ربحي الحسن	الجامعة الأردنية
الدكتور زعبي الزعبي	الجامعة الأدرنية
الدكتور غازي جميل رحو	جامعة العلوم التطبيقية
الدكتور عبد الباسط عثامنة	الجامعة الأردنية
الدكتور عباس طلافحة	الجامعة الأردنية

الملحق (2)

أستبانة الدراسة

الجامعة الأردنية

السادة المسؤولين الأداريين الكرام ،

تحية عطرة وبعد ،

أننا بصدد أجراء دراسة تهدف الى تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية وبين تطبيق أدارة المعرفة في شركة أمنية ، وهي مصممة لأغراض البحث العلمي الذي ينشد بدوره للوصول الى المعرفة المنظمة والمحققة .
يتطلب أنجاز هذه الدراسة مساعدتكم لنا بالأجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها قائمة الأستبانة ، حيث نعتقد بأنكم خير مصدر للوصول الى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة وأختصاص .

أننا نعد بالمحافظة على سرية المعلومات المعطاة تقديراً لتعاونكم ومحافظة على أخلاقيات البحث العلمي ، وأذات رغبتم بتزويدكم بنسخة من نتائج وتوصيات هذات البحث فيرجى وضع علامة (×) عند كلمة **أرغب** ،وأذات لم ترغبوا فيرجى وضع علامة (×) عند كلمة **لا أرغب** .

أرغب ☐ **لا أرغب** ☐

شاكرين حسن تعاونكم .

مع بالغ التقدير والأحترام .

أشراف

الأستاذ الدكتور فريد نصيرات

الباحثة

مسرة يوسف السقا

ملاحظة : لأي أستفسار يمكنكم الأتصال بالباحثة على الهاتف 0799801342

الجزء الاول :

1. النوع الأجتماعي

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

30 سنة فأقل ☐ 31 الى 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر ☐

3. المسمى الوظيفي

مدير / مديرة ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

4. المؤهل العلمي

دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فما دون ☐

5. الخبرة العملية

5 سنوات فأقل ☐ 6 – 9 سنوات ☐ 10–19 سنة ☐ 20 سنة فما فوق ☐

<u>الجزء الثاني :</u>

يرجى التكرم ببيان مدى موافقتكم على فقرات الأستبانة علما بان أعلى درجة **5** وهي موافق بشدة ،وأقل درجة **1** وهي غير موافق بشدة .

التسلسل	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق أطلاقاً
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
.1	توجد ثقافة داخلية تشجع على المشاركة الطوعية في المعرفة .					
.2	يلقى التجديد والأبداع تشجيعا في هذه المنظمة .					
.3	تعمل المنظمة على تشكيل فرق العمل بصورة مستمرة .					
.4	تدعم أدارة المنظمة نشر المعرفة والمعلومات في كافة أقسامها.					
.5	تساعد أهداف المنظمة على تطبيق أدارة المعرفة .					
.6	تتسم العلاقة بين المدراء والموظفين بأنها علاقة تعاونية .					
.7	يرتبط الموظفون في هذه المنظمة أرتباطا شديداً بوحدات عملهم .					
.8	هناك بحث متواصل عن طرق جديدة للقيام بالمهام بطرق أكثر فاعلية .					

التسلسل	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق أطلاقاً
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
9.	لايوجد تحيز في القرارات التي تتخذها المنظمة بشكل عام.					
10.	توضح المنظمة قراراتها وتقدم المعلومات الأضافية اللازمة عند أستفسار الموظفين عنها .					
11.	تخول المنظمة الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم.					
12.	يقدم المدراء تبريرات كافية بشأن قرارتهم المتعلقة بعمل الموظفين .					
13.	تبذل المنظمة عناية للتأكد من أن كل موظف يشعر بأنه جزء من فريق العمل .					
14.	تعزز المنظمة تطبيق الأساليب الأدارية الحديثة ،كتشكيل الفرق المدارة ذاتتيا .					
15.	تعمل أدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب ومفهوم أدارة المعرفة .					
16.	تعتبر الحوافز المادية للموظفين حافزا لهم لتقديم أفكارهم الأبداعية .					

التسلسل	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق أطلاقاً

		5	4	3	2	1
.17	تمتلك المنظمة تقسيمات أدارية واضحة وذاتت درجة تخصص عالية .					
.18	تساهم الحوافز المعنوية الجماعية مثل فرص التدريب الجماعي في تطوير الأداء الجماعي.					
.19	لدى المنظمة فريق إدارة المعرفة مسؤول عن تحديث وتطبيق إدارة المعرفة المتجددة.					
.20	تعمل المنظمة على توفير فرص للموظفين للمشاركة في أتخاذ القرارات .					
.21	هناك قوانين وأنظمة لاتقيد أو تحد من سلطة الموظفين لأنجاز أعمالهم .					
.22	يتقبل الموظفون التغيير والتحول نحو المشاركة وتبادل المعرفة .					

التسلسل	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق أطلاقاً
		5	4	3	2	1

.23	للموظفين الأستقلالية والشأن الملائمين لتحديد كيفية أداء أعمالهم.					
.24	تعمل المنظمة على تنسيق الجهود المبذولة من جميع أقسامها لتحقيق أهداف المنظمة .					
.25	لدى المنظمة أعتماد كبير على الحاسوب والتكنولوجيا لضمان دقة كافة الأنشطة والعمليات الأدارية.					
.26	ترتبط الأقسام والأدارة في المؤسسة بشبكة أتصال داخلية Intranet.					
.27	توفر المنظمة مكتبة ألكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة .					
.28	توفر الاجهزة المستخدمة قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات الأدارية بالشكل الأنسب .					

التسلسل	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق أطلاقاً
		5	**4**	**3**	**2**	**1**

					لدى المنظمة القدرة على التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول الى النظام الألكتروني .	.29
					يتوفر لدى المنظمة موقع ألكتروني تتم من خلاله تسويق خدمات الشركة .	.30
					لدى المنظمة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة بين الموظفين .	.31
					تساهم المنظمة بأقامة وتوفير"محطات المعرفة" لتعزيز التواصل مع المستفيدين من خدماتها .	.32
					تقوم المنظمة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة .	.33
					تدرك المنظمة أن لديها رصيد معرفي كبير غير مستثمر يحتاج الى إدارة وتنظيم.	.34
					لدى المنظمة إقبال على أستثمار الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة .	.35
					توجد لدى المنظمة أستراتيجية لأدارة الملعلومات والمعرفة.	.36

التسلسل	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق أطلاقاً
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
.37	تدرك المنظمة أهمية تطبيق إدارة المعرفة في تحسين النتائج.					
.38	تعمل المنظمة على نشر الوعي بأهمية أدارة المعرفة بين الموظفين .					
.39	تستخدم المنظمة أسلوب البحث العلمي لأنشاء وأبتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الأستراتيجية .					
.40	توفر المنظمة الفرص لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وأعادة أستخدامها .					
.41	تضمن المنظمة سرية وأمن المعلومات الموجودة فيها .					
.42	تعمل المنظمة على الربط مابين أهداف إدارة المعرفة وأستراتيجياتها .					
.43	توفرالمنظمة البيئة التنظيمية اللازمة للأخذ ببرامج أدارة المعرفة.					
.44	تعمل المنظمة على تدوين الخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وحفظها في قواعد المعرفة .					

By
Massara Yousif Saka

Supervisor
Dr. Fred Nuseirat,Prof.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the relationship between organizational factors and the application of knowledge management in Umniah Communication Co., a GSM provider in Jordan, the factors being (organization culture, organization structure, and applications of information systems). It also aimed to investigate if there were statistically significant differences in the level of knowledge managements' implementation as a result of use the agents attributable to the organizational and demographic variables, represented by (age, job title, qualification, practical experience).

To achieve the purposes of the study, a questionnaire was designed to include (44) questions, using the five-Likert scale in addition to a first part, which included demographic factors argument. To solicit the views of in-kind study, consisting of workers in Umniah company who represent the population's study (520) male and female employees, while the sample size was (217) male and female employees, which represents (41%) of the original population of the total study number. The survey outcome was analyzed using statistical methods of computing averages, (Standard Deviations, F-Test, Simple Linear Regression and Multiple Linear Regression, in addition to the use of Alpha Kronbach to extract the degree of stability and credibility to all paragraphs of the questionnaire.

The following results were achieved:

1. Umniah Company has full awareness about the importance of knowledge management and they always try to implement most of the related programs to improve communication and coordination among employees.

2. A significant statistical relationship to individual factors (culture of the organization, structural organization and implementation of the information systems) related to knowledge management was clearly shown. Moreover, the organization culture was the most variable closely associated with the application of knowledge management.

3. There was no relationship of statistical significance in the level of application knowledge management in this company as a result of using organizational factors attributable to demographic variables, represented in (gender, age, job title, qualification, and scientific expertise).

Based on these findings, the main recommendations of the study were:

1. Trend towards the creation of knowledge management rather than acquisition and transfer to suit the operating environment of the Organization.

2. Make any useful knowledge stored facilitate and allow workers to be reversed in their work.

3. The need for a permanent review process of existing knowledge by the company's directors , and selection of new systems contribute to facilitate the sharing of knowledge.

4. Develop the structures of organizational learning and mitigation of the internal routine procedures, and reduce the administrative levels that may impede the flow of information and communication within the company.

5. Spread an organizational culture that promotes flexible and collaborative process of knowledge sharing and learning among workers involved in Umniah company and provide incentives and bonuses for all employees alike.

6.The trend towards the decentralization of information systems, through the use of information networks that link all parts of the company together.